Guia da Startup

Como startups e empresas estabelecidas podem criar produtos web rentáveis

JOAQUIM TORRES

Agradecimentos

Antes de mais nada, eu queria agradecer à Isabel, minha esposa, e à Laura, minha filha, pelo incentivo e pela paciência. Escrever um livro realmente toma tempo, tempo esse que acabei de uma forma ou de outra tirando da minha família.

Agradeço também ao Paulo Silveira da Casa do Código. Sem o convite dele no início do ano não haveria livro. Ao Adriano Almeida que, junto com o Paulo, foi essencial para que o livro tomasse a forma que tem hoje. E ao Adson Souza da Studio Hat, que fez os desenhos super bacanas que ilustram cada uma das partes desse livro.

Ao Rafael Lima, do Cobre Grátis, ao Paulo e Guilherme Silveira, da Caelum, ao Flavio Pripas, da byMK / fashion.me, ao André Massa, da Sieve e ao Gilberto Mautner, da Locaweb, pelas entrevistas muito bacanas que você vai encontrar aqui no Guia da Startup.

Aos meus sócios de minha primeira startup, a Dialdata (PersoCom), agradeço pelas inúmeras oportunidades de aprendizado que me proporcionaram, oportunidade preciosas para qualquer pessoa interessada em empreender, mas mais preciosas ainda para quem estava começando a vida profissional. Foi nessa startup que tive o primeiro contato não acadêmico com o mundo de comunicação online e com internet.

Agradeço ao Gilberto Mautner e à família Gora pelo muito que contribuíram para que eu pudesse aprender sobre produtos web, provendo toda o ambiente e a infraestrutura necessária para que pudéssemos fazer vários experimentos de desenvolvimento de produtos que hoje são serviços da Locaweb de grande sucesso no mercado de internet.

Ao Francisco Zapata queria agradecer por partilhar os custos, o trabalho e a dedicação envolvidos em ter uma startup "de fim-de-semana" como é o ContaCal.

Obrigado a todas as pessoas com quem tive a honra e o prazer de trabalhar, cada interação sempre é para mim uma oportunidade de aprendizado e de melhoria e continuamente aprendo muito com todos com quem trabalhei e trabalho.

Devo também meu agradecimento aos usuários do ContaCal que, com seu feedback direto e indireto me ensinou muito coisa nova, que complementa todo o conhecimento que tenho acumulado ao longo de minha carreira.

Agradeço também a todas as pessoas com quem interagi em palestras, cursos, blogs ou conversas. Todas essas interações são para mim mais fonte de aprendizado contínuo.

Por fim, a você leitor, agradeço pelo interesse nos assuntos startup, inovação e desenvolvimento de produtos web. Esses temas são muito importantes para o desenvolvimento de uma economia sustentável. Seu interesse pelo tema, ao ponto de incentivar não só a escrita desse livro como também vários outros livros, palestras, blogs, encontros, debates e reportagens sobre esses assuntos é fundamental para que mais conteúdo relevante seja disponibilizado. Isso fará com que mais pessoas se interessem por esses temas e, eventualmente, criem suas próprias startups, inovem e criem produtos web cada vez mais bacanas.

Comentários

Veja abaixo alguns dos comentários feitos no blog Guia da Startup (http://guiadastartup.com.br) sobre o conteúdo que você está prestes a começar a ler.

É sempre bom aprender com quem já acertou, mas também já errou e aprendeu com os erros. Parabéns pela iniciativa.
– Gilberto Campos (http://kairostecnologia.com.br)

Sensacional! Simplesmente... Parabéns pela iniciativa.
– Ricardo Borghetti (http://gnbinternet.com)

Cara, muito boa sua iniciativa! Acredito que é isso mesmo que precisamos, alguém que realmente sabe do que está falando. Estou cansado de ler porcaria...
– Waister Nunes (http://waister.me)

Nossa, curti muito sua ideia e iniciativa, estarei acompanhando, já foi pro meus Favs!
– Miguel (http://webinterativo.com.br)

Continue assim com seu blog, pois para mim é referência número 1.
– Caio Ribeiro Pereira (http://treinosmart.com)

Excelente texto, a mensagem que fica pra gente é "Arrisque e vá para as cabeças". Aproveite a onda e sua motivação, colha o máximo de feedbacks possível e melhore teu produto.
– Rafael Borsari (http://saricomputadores.com.br)

Estudei o Guia da Startup e aprendi muito, além de achar ótima a inciativa e muito bem apresentada.
– Bertilo (http://arkathemis.net)

Muito legal o seu site. Li todos os posts sobre startup de uma única vez e gostei bastante.
– Fabio Santos (http://filmeecia.com.br)

Muito bom o Guia da Startup. Estou acompanhando dia-a-dia os seus posts, e fico cada vez mais curioso pelo próximo!
– Luiz Dalcico

Excelente a iniciativa, a didática, a linguagem, os exemplos práticos, os passos para alcançar uma startup... Estou realmente adorando ler o seu blog, muito bom. Está me motivando a colocar em prática algumas ideias (pequenas ou grandes).
– Fabiano Almeida (http://about.me/fabianoalmeida)

Hoje finalmente consegui ler todos os posts, parabéns! Acho que vai ajudar muita gente. Está muito objetivo, direto ao ponto.
– Sonia Tuyama (http://aurum.com.br)

Os posts estão a cada dia que passa clareando mais e mais a minha mente. Parabéns mesmo.
– Dann Luciano (http://dannluciano.com.br)

Muito bom! Li todos os posts e gostei muito. Saber como tem sido a sua experiência com o ContaCal tem me inspirado bastante na criação do meu próprio produto!
– Nelio Carneiro (http://neliocarneiro.com)

Parabéns pelos posts, muito legais mesmo dá para ter uma noção de com deve ser um empreendimento.
– Tiago Ribeiro (http://tiagoribeirof.blogspot.com)

Parabéns pela iniciativa, Joca. Muito legal e interessante... Realmente a web e os desenvolvedores brasileiros precisam desse apoio.
– Taciano Tavares (http://twitter.com/tazfera)

Sumário

Começando 1

1 O que é o Guia da Startup? 3
1.1 Por que mais um livro falando sobre startup? . . . 3
1.2 Quem é esse cara para falar sobre startup? . . . 4
1.3 Pelo aumento da quantidade e qualidade de produtos web no Brasil! . 5
1.4 Guia da Startup para não startups . . . 6
1.5 O que você vai encontrar no Guia da Startup . . . 7

Definições e requisitos 9

2 O que é uma startup? 11
2.1 Afinal, o que é uma startup? . . . 12
2.2 Quando uma startup deixa de ser uma startup? . . . 13
2.3 Pode existir startup dentro de uma empresa estabelecida? . . . 13
2.4 Pense em startup como experimento, e não como negócio . . . 14

3 O que é um produto web? 17

4 Produto web, móvel ou social? 19
4.1 Aplicações para aparelhos móveis . . . 20
4.2 Aplicações para serem usadas em redes sociais . . . 26
4.3 Resumindo . . . 28

5 Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto web 29
5.1 Mas por que todo site e sistema web deve ser considerado um produto web? . . . 30
5.2 Completando o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software . 32

6 Por que ter uma startup? 33
6.1 Por que eu criaria minha startup? 33
6.2 Startup de crescimento vs startup de estilo de vida 34
6.3 Que tipo de médico é você? 36
6.4 Tweet do Dalai Lama 36
6.5 Questione-se 37
6.6 Exemplo de retorno não financeiro 37

7 Os 99,9% 39
7.1 Faço parte dos 99,9% 40
7.2 Continue praticando e não se esqueça de sua motivação 42

8 Quem deve criar uma startup de um produto web? 43
8.1 Esforço multi-disciplinar 43
8.2 Opções de terceirização 45

9 Escolhendo o que terceirizar, um caso prático 47
9.1 Desenvolvimento de software 48
9.2 Experiência do usuário 48
9.3 Marketing de produtos 52
9.4 Administração de sistemas 52
9.5 Tema do produto web 52
9.6 Custo de terceirização 53

10 Quanto tempo dedicar? Quem devo chamar? 55
10.1 Quanto tempo dedicar à startup? 55
10.2 Devo chamar alguém para ser meu sócio? 56
10.3 Recapitulando 57

Ideias e problemas 59

11 Claro que o cliente sabe o que quer! 61
11.1 As pessoas sabem o que querem, uma solução! 61
11.2 Problema: as pessoas demoravam muito tempo para se locomover . . 62

11.3 Problema: pais querem ir ao restaurante com seus filhos pequenos e querem ter um almoço tranquilo 62
11.4 Problema: pessoas querem fazer reeducação alimentar para poder ter uma alimentação mais balanceada e assim perder peso e se sentir melhor 63

12 Qual é o problema? 65
12.1 Muitas vezes as pessoas não sabem qual é o problema 65
12.2 E às vezes as pessoas não sabem que têm um problema 66
12.3 Devo solucionar problemas de quem? 66
12.4 Olha que tecnologia bacana! 67
12.5 Resumindo: problema + tecnologia = solução = ideia de produto . . . 67

13 Como escolher uma ideia para transformar em produto web 69
13.1 Você consegue descrever sua ideia em uma única página web? 69
13.2 Mais um exemplo 71
13.3 Qual é taxa de conversão mínima? 72

14 Problema ou necessidade? 75
14.1 Mas afinal, qual é a diferença entre problema e necessidade? 75
14.2 Pirâmide de Maslow 78

Mão na massa: fazendo o produto web 81

15 Por que é preciso fazer rápido o produto web? 83
15.1 Por que é preciso fazer rápido o produto web? 83
15.2 Resumindo 88

16 Como fazer rápido o seu produto web? 89
16.1 A importância de conhecer o cliente e o seu problema 90
16.2 Cursos online da Caelum 90
16.3 ContaCal 91
16.4 Boas práticas de engenharia de software 95
16.5 Recapitulando: fazer rápido o produto web = saber o que fazer + bons profissionais + boas práticas de engenharia de software 99

17 Se você não tem vergonha da primeira versão de seu produto, você demorou demais para lançar 101

18 Quanto tempo levou para fazer o ContaCal? 105
18.1 Resultado 107

Mão na massa: gerenciando o produto web 109

19 Meu produto web está pronto, e agora? 111
19.1 Checklist antes de "abrir as portas" 111
19.2 Ok, estou pronto! 113
19.3 Dados sobre o lançamento do ContaCal 113

20 Recebendo feedback de seu produto web 115
20.1 Lidando com e-mails de usuários 116
20.2 Exemplo de pressa em agir devido ao feedback 117

21 Cuidado ao lançar um produto mínimo 119
21.1 Esteja preparado para continuar andando rápido assim que você lançar seu produto mínimo 120

22 Como atrair visitantes para o meu site? 123
22.1 Formas pagas de atrair visitantes 123
22.2 Formas gratuitas de atrair visitantes 124
22.3 Alguns exemplos de como atrair visitantes para o site 125

23 Como ganhar dinheiro com seu produto web? 129
23.1 Produto web = software utilizado pela internet 129
23.2 Tipos de receita de produto web 130
23.3 Tipos de pagamento pelo uso do produto web 132

24 Buscando receita, casos práticos 135
24.1 Deixando claro por que o produto está gratuito 135
24.2 Colhendo feedback dos usuários 136
24.3 Resultado da pesquisa 138
24.4 Receita de anúncios 142

24.5 Receita paga pelos usuários 142
24.6 Ajuste de preço 143
24.7 byMK/fashion.me, mais um caso prático de busca por receita 144

25 Como definir o preço certo? 147
25.1 Curva de demanda 147
25.2 Preço diferente para cliente diferente 153
25.3 Valor percebido 153
25.4 E os concorrentes? 157
25.5 E o custo? 158

26 Oferecer ou não oferecer planos grátis, eis a questão! 159
26.1 Será que tenho que ter uma versão gratuita do meu produto? 159
26.2 Como gerar receita para cobrir os custos do meu produto gratuito? . 160
26.3 Resumindo 161

27 Seja um “data geek” 163
27.1 Quais dados são importantes? 163
27.2 Funil de conversão 165
27.3 Exemplo de funil de conversão 167

28 Alargando o funil 169
28.1 Quantidade de pessoas que fica sabendo que seu produto web existe . 169
28.2 Quantidade de cliques gerados pelos seus anúncios ou por outros meios 170
28.3 Quantidade de visitantes únicos 170
28.4 Quantidade de visitantes que se tornaram usuários 171
28.5 Quantidade de usuários que se tornaram clientes 172
28.6 Quantidade de usuários e clientes que deixaram de ser usuário ou cliente 173
28.7 Alargando o funil 175

29 Assista seu usuário! 177

30 Experimente e meça 179
30.1 Teste A/B . . . 179
30.2 Exemplo prático de teste A/B . . . 181
30.3 As aparências enganam . . . 184
30.4 Mantenha um diário de mudanças . . . 184
30.5 Cuidado com o máximo local . . . 185

31 Acompanhe os números de longo prazo 189
31.1 Números globais: receita e custos . . . 190
31.2 Números individuais: CAC, LT e LTV . . . 191

32 Quanto tempo demora até ter retorno? 193
32.1 O que aconteceu? . . . 194
32.2 Quanto tempo esperar? . . . 195

Guia da startup para não startups 199

33 Empresa que tem um software não web 203
33.1 Novo modelo de comercialização de software . . . 204
33.2 Como fazer a transição de software não web para software web? . . . 204

34 Empresa que desenvolve software sob encomenda 209
34.1 Criação de um produto novo . . . 209
34.2 Uso nos projetos dos clientes . . . 211

35 Empresas que não têm desenvolvimento de software como sua atividade principal 213
35.1 Como fazer? . . . 214
35.2 Exemplo de uma empresa que não tem desenvolvimento de software como sua atividade principal . . . 216

Entrevistas 219

36 Cobre Grátis 221

Parte I

Começando

Nesse início vou explicar qual a minha motivação em fazer o Guia da Startup e contar o que você vai encontrar nesse livro. E também o que você não vai encontrar!

Pronto? Então vamos lá!

Capítulo 1

O que é o Guia da Startup?

É um guia que vai apresentar vários conceitos para ajudar você a criar e a gerenciar um produto web rentável, ou seja, um site que preste algum serviço que gere dinheiro suficiente para pagar as contas desse site e ainda sobrar algum dinheiro no seu bolso.

1.1 Por que mais um livro falando sobre startup?

De um lado, fazer um produto web está cada vez mais simples. Tanto a infraestrutura necessária para manter um produto web funcionando quanto fazer divulgação segmentada com o auxílio de ferramentas como Google e Facebook estão cada dia mais acessíveis e fáceis de usar. Do outro lado, a capacidade técnica existe, basta ver a ótima qualidade dos projetos web que são feitos para sites de grandes campanhas ou de e-commerce. Por que então não vemos produtos web de qualidade em abundância no Brasil? Nesse livro, irei compartilhar um pouco do que aprendi nesses anos no desenvolvimento de produtos na Locaweb para que possamos trocar experiências e, quem sabe, inspirar mais desenvolvedores a fazer novos produtos web brasileiros de sucesso.

Antes que você avance mais, um aviso: não pretendo falar sobre *private equity*, capital de risco, *seed funding*, *angel investment* e questões similares por três motivos:

- Primeiro, já existe uma quantidade considerável de blogs e livros, até mesmo em português, falando sobre isso. Basta uma busca no Google por esses termos para encontrar muita informação relevante.
- Prefiro não falar sobre isso, pois nas minhas experiências de startup, tanto na Dialdata quanto na Locaweb, o dinheiro de investidor só apareceu muito depois do negócio já estar bem estabelecido, ou seja, muito depois da fase de startup, então não tenho experiência em startup com investidor externo, somente em startup auto-financiada.
- Por fim, se você tiver um produto web rentável em mãos a sua conversa com um investidor será bem mais fácil do que se você tiver apenas uma ideia na cabeça e um plano de negócios nas mãos.

Sendo assim, o foco desse livro será totalmente voltado para as startups autofinanciadas.

Uma pergunta que você deve estar se fazendo é...

1.2 Quem é esse cara para falar sobre startup?

Acho a sua pergunta bastante pertinente e apropriada, por isso aqui vai um pequeno histórico.

Minha primeira experiência com startup foi no final de 1992 quando eu estava terminando a faculdade de Engenharia da Computação no ITA e um tio meu me falou que ele conheceu um negócio muito bacana de computadores chamado BBS (*Bulletin Board System*). Ele não entendia nada de computadores mas disse que tinha algo a ver com redes e que se eu achasse interessante, a gente podia abrir um negócio juntos. Com mais dois sócios, meu tio e eu criamos a Dialdata BBS (*Bulletin Board System*) que depois viria a ser um dos primeiros provedores de acesso a internet do Brasil em 1995. A empresa cresceu, foi vendida e o resto é história.

Em 2005 Gilberto Mautner, que também estudou no ITA, me convidou para ajudá-lo a melhorar o processo de desenvolvimento de produtos na empresa dele, a Locaweb. Hoje temos na Locaweb um processo de desenvolvimento de produtos web capaz de colocar no mercado um produto de sucesso em menos de 6 meses com

times enxutos de 6 a 8 pessoas, usando as melhores práticas que irei comentar nos próximos capítulos.

Fazer um produto web está cada vez mais simples. A infraestrutura necessária para operar esse produto está cada vez mais acessível. Só que uma questão ainda me incomodava: será que é possível criar um produto web do zero, sem ter a força de uma marca forte para vender, sem ter grandes investimentos de marketing, e mesmo assim atrair clientes suficientes para ter produto rentável, ou seja, cuja receita pague as despesas? Surgiu daí, em agosto de 2011, o ContaCal (http://contacal.com.br) , um experimento de startup que está servindo para mostrar que, além de ser simples criar um produto web e que a infraestrutura necessária para operar esse produtos está cada vez mais acessível, é possível sim fazer esse produto conquistar novos clientes e ser rentável mesmo sem ter uma marca forte por trás e sem ter grandes investimentos de marketing.

1.3 Pelo aumento da quantidade e qualidade de produtos web no Brasil!

Normalmente os desenvolvedores de software se focam em desenvolvimento de sites, consultoria ou desenvolvimento de sistemas corporativos. Aliás, as dicas e técnicas que serão apresentadas aqui podem e devem ser usada mesmo nesse tipo de sistema, pois todo site e sistema web pode ser considerado como um produto web, como veremos no capítulo 5.

Acredito que está na hora de os desenvolvedores de software do Brasil darem mais atenção ao desenvolvimento de produtos web. Existem grandes oportunidades nessa área e o Brasil é um mercado totalmente inexplorado.

Em 2011 tivemos a ideia de criar o Marketplace Locaweb uma galeria de aplicativos web onde colocaríamos à disposição de nossos 200.000 clientes na época, aplicativos web que pudessem facilitar seu dia-a-dia. Começamos a buscar aplicativos que tivessem alguns requisitos mínimos para poder fazer parte desse Marketplace, garantindo que nosso cliente tivesse uma boa experiência com os produtos que íamos indicar. Estávamos bastante empolgados com a ideia da galeria de aplicativos. Contudo, a dificuldade para encontrar produtos web que pudessem ser oferecidos em nosso Marketplace nos mostrou que mesmo o Brasil tendo muitos desenvolvedores web de alta qualidade - basta ver a qualidade dos sites que são feitos por esses desenvolvedores para empresas - esses desenvolvedores ainda não tiveram a oportunidade de dar a devida atenção ao mundo dos produtos web.

Nos últimos anos também tive a oportunidade de ajudar outros 2 tipos de desenvolvedores de software. Um deles era uma empresa de software que há mais de 15 anos desenvolve e licencia um software cliente-servidor para escritórios de advocacia. Há uns dois anos eles decidiram portar esse software para a web. É claro que não se move para a web mais de 15 anos de desenvolvimento de software de uma hora para outra, mas é preciso começar. É mais uma startup, um produto web que precisa ser criado e gerenciado de forma rentável!

O outro tipo de desenvolvedor com quem tive a oportunidade de interagir foi uma empresa de consultoria e treinamento, que queria desenvolver um produto web e não sabia ao certo por onde começar. Acabou descobrindo o que fazer, desenvolveu logo seu produto, colocou na web e não acreditou quando começaram as primeiras vendas! Mais uma startup, mais um produto web que precisa ser criado e gerenciado de forma rentável!

Todos esses desenvolvedores, assim como os desenvolvedores de sites, possuem alto nível técnico, mas sempre estiveram com foco em outras coisas e só agora puderam se dedicar a criar e a gerenciar um produto web.

O Guia da Startup tem por objetivo dar um pouco mais de ferramentas para que mais pessoas se aventurem a criar e gerenciar produtos web rentáveis!

Vou usar o ContaCal como exemplo principal mas pretendo usar outros exemplos para ilustrar as técnicas apresentadas nesse livro: Cobre Grátis, byMK / Fashion.me, a Caelum que vai contar sobre sua startup de cursos online, Sieve e a Locaweb que vai contar como fez seus produtos web.

1.4 Guia da Startup para não startups

Várias empresas estabelecidas usam o modelo de startup para inovar. A necessidade que as empresas estabelecidas têm de inovar vem da própria necessidade de sobrevivência delas. Uma empresa que não inova acaba não se adaptando às constantes mudanças do mundo, do ambiente que a cerca e que cerca seu cliente. Com essas mudanças, os problemas dos clientes também mudam e, consequentemente, a solução para esses problemas terá que mudar. Daí a necessidade de inovação.

As técnicas aqui ensinadas podem e devem ser usadas também por empresas estabelecidas para criar e gerenciar produtos web, quer seja um novo produto web, um site ou mesmo um sistema web que suporte o negócio principal da empresa.

Por este motivo, dediquei três capítulos no final do livro para ensinar como usar as dicas do Guia da Startup em empresas estabelecidas.

1.5 O que você vai encontrar no Guia da Startup

O Guia da Startup está organizado em sete partes e dentro de cada parte você irá encontrar capítulos que tratam de um tópico específico. Os capítulos foram organizados nessas sete partes distintas e nessa ordem específica para facilitar a leitura sequencial do livro. Porém, se você viu no sumário algum assunto que te interessa e quer ir direto para ele, vá em frente. Os capítulos anteriores não são necessariamente pré-requisito para a leitura de um específico. O que importa é que você possa encontrar aqui a informação mínima necessária para criar e gerenciar sua startup de um produto web rentável, não importa em qual ordem ou mesmo se você usou todo o conteúdo do livro ou só um pedaço.

A primeira parte tratará de definições e requisitos. Vamos definir os termos "startup" e "produto web". Em seguida vamos nos questionar por que ter uma startup. Que tipo de retorno além do financeiro uma startup pode dar. Vamos ver o que é necessário para se ter uma startup, o que podemos terceirizar e o que deve ser feito por nós mesmos. Além disso, discutiremos sobre quanto tempo devemos dedicar a startup, além de uma discussão sobre sociedades.

Na segunda parte discutiremos ideias e problemas, pois é em torno disso que faremos o produto web. Mas afinal, o cliente sabe ou não sabe o quer? Qual problema devemos resolver? O que fazer quando temos muitas oportunidades? Qual delas perseguir? Vou mostrar um exemplo de como, dentre 5 ideias, acabei escolhendo o ContaCal.

Na terceira parte é hora de por a mão na massa de fato, vamos construir e experimentar. Primeiro, por que é preciso construir o produto rápido. O que é esse tal de MVP que todo mundo fala. As ferramentas disponíveis para construir seu produto web rapidamente.

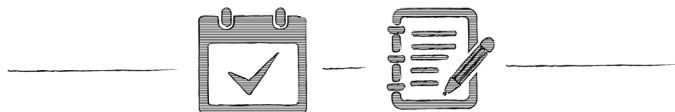
Na quarta parte vamos dar "a cara a tapa", ou seja, vamos ver como colocar o seu produto na frente dos clientes, colher feedback e descobrir o que fazer com esse feedback.

Na quinta parte temos o Guia da Startup para não startups, ou seja, como empresas já estabelecidas poderão tirar proveito das dicas aqui apresentadas para criar e gerenciar seu produto web, quer seja um novo produto web que gere nova receita para empresa, um site ou mesmo um sistema web que suporte o negócio principal da empresa.

Na sexta parte vamos ver como outras startups fizeram seus produtos web. Como eles encontraram o problema que eles resolveram com seus produtos web. Por que

escolheram esse problema para resolver. Como foi o processo de desenvolver o produto web. O que eles fariam diferente sabendo o que sabem hoje. Quando lançaram seus produtos, como atraíram seus primeiros clientes, quando se tornaram rentáveis. Quais experimentos foram feitos no caminho para achar a rentabilidade. As startup que vão contar seus casos são Cobre Grátis (http://cobregratis.com.br) , byMK / Fashion.me (http://fashion.me) , a Caelum (http://caelum.com.br) que vai contar sobre sua startup de cursos online, Sieve (http://sieve.com.br) e a Locaweb (http://locaweb.com.br) que vai contar como fez seus produtos web.

Por fim, na sétima e última parte dou uma lista de livros recomendados para quem quer trabalhar com produto web, inovação e startups e, no último capítulo, uma síntese em um parágrafo dos conceitos vistos no livro.

Então, vamos começar?

Parte II

Definições e requisitos

Nos próximos capítulos vou definir o que é uma startup e o que é um produto web. Em seguida vou falar sobre quais os requisitos necessários para se ter uma startup. Por que ter uma startup? Que conhecimentos é preciso ter para criar uma startup? Quanto tempo dedicar? Quem devo chamar?

Preparado? :-)

Capítulo 2

O que é uma startup?

Sempre quando eu ia trabalhar no desenvolvimento de algum sistema para um cliente, procurava entender claramente o que o cliente queria dizer com "preciso de um cadastro de produtos" ou "só precisa ter um botão para deletar o recibo". O que ele entende por "cadastro de produto"? E por "deletar um recibo"?

Em 2004 Eric Evans, um engenheiro de software que ficou conhecido por propor uma nova forma de lidar com projetos de software complexos, o Domain Driven Design [5], criou um termo muito elegante para isso, a linguagem ubíqua, também conhecida como linguagem onipresente (*ubiquitous language*), ou seja, a definição de uma linguagem comum entre todas as pessoas que tinham que lidar com o software, tanto os engenheiros de software, quanto seus usuários, para garantir que todos estavam entendendo a mesma coisa quando estavam se comunicando.

Gosto de fazer isso no início de meus projetos, por isso vou deixar definidos aqui alguns termos que pretendo usar com frequência daqui pra frente, a começar pelo termo **startup**.

2.1 Afinal, o que é uma startup?

Eric Ries fez uma boa definição no seu livro Lean Startup:

Uma startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. [11]
– Eric Ries

Um ponto a comentar dessa definição é que ela é focada no produto ou serviço, e não nas pessoas e nos problemas que essas pessoas têm e que os produtos ou serviços devem resolver.

O produto ou serviço nada mais é do que uma solução para o problema de um conjunto de pessoas. Se nos focarmos no produto ou serviço, corremos o risco de nos perdermos em detalhes técnicos e nos esquecermos do propósito principal de nossas ações, as pessoas e seus problemas e necessidades.

Também não diria que são condições de extrema incerteza. São condições sim de incerteza, mas não de incerteza extrema. Você simplesmente não sabe se a solução que imaginou de fato vai resolver o problema das pessoas. Se não resolver, você vai ter que ajustar ou mudar até achar uma solução que resolva, ou até mesmo procurar um novo problema. É incerto? Sem dúvida! É extremamente incerto? Não acredito que a palavra "extremo" caiba aqui. Apenas acho que é incerto. Aliás, qualquer busca de solução de qualquer problema é um caminho incerto.

Outro ponto a comentar é o termo "instituição". Esse termo vem do verbo instituir, ou seja, fundar, criar, erigir, estabelecer. Vejo mais o trabalho nas startups acontecendo como uma organização de pessoas do que como uma instituição. Uma organização, como o nome mesmo diz, é algo mais orgânico, mais fluido. Já uma instituição parece necessitar de um ato de criação.

É claro que é muito fácil comentar em cima do trabalho dos outros, por isso, volto a dizer, Eric Ries fez uma boa definição de startup no seu livro Lean Startup. Gostei bastante quando a li pela primeira vez.

O que proponho abaixo é apenas uma "refatoração" da definição do Eric Ries:

O que é uma startup?

Uma startup é uma organização desenhada para criar e experimentar soluções para um problema de um conjunto de pessoas.

2.2 Quando uma startup deixa de ser uma startup?

Excelente pergunta! Já vi algumas discussões interessantes na web sobre o tema: Twitter (twitter.com) é startup? E o Slideshare (slideshare.net)? A partir de um certo número de funcionários deixa de ser startup? Ou a partir de uma certa receita é que deixa ser startup? Ou a partir de um certo número de anos desde a fundação deixa de ser startup?

De acordo com a definição acima, a startup é desenhada para criar a solução de um problema. Sendo assim, uma vez que a solução do problema foi criada, não é mais uma startup, é uma operação normal de algo já criado. A questão é que, para chegar a essa solução, pode-se levar um bom tempo, pois não basta encontrar a solução, é preciso encontrar uma forma de pagar os custos dessa solução. Por exemplo, imagine que você lançou um produto web gratuito. Seus usuários estão muito felizes, seu produto é ótimo. O problema deles está resolvido, mas não por muito tempo, pois você não terá dinheiro em caixa para a sua operação. Não há receita alguma nesse momento. Nesse caso, você ainda é uma startup, pois você ainda não criou uma solução para o problema dos seus clientes, pois você não vai durar muito tempo sem dinheiro. Enquanto não existir uma fonte de receita suficiente para pagar seus custos, você será uma startup.

2.3 Pode existir startup dentro de uma empresa estabelecida?

Seguindo a definição de startup, é possível que elas existam dentro de empresas estabelecidas. É uma forma de se resolver novos problemas de clientes atuais ou de novos clientes. A Locaweb tem feito muito isso ao longo de sua história. A Caelum acabou de fazer isso ao lançar sua linha de cursos online. Quando essa startup dentro da empresa estabelecida começar a gerar a receita necessária para cobrir os seus custos, essa startup deixará de ser startup e passará a fazer parte da operação normal da empresa.

Várias empresas estabelecidas usam o modelo de startup para inovar. A necessidade que as empresas estabelecidas têm de inovar vem da própria necessidade de sobrevivência delas. Uma empresa que não inova acaba não se adaptando às constantes mudanças do mundo, do ambiente que a cerca e que cerca seu cliente. Com essas mudanças, os problemas dos clientes também mudam e, consequentemente, a solução para esses problemas terá que mudar. Daí a necessidade de inovação. Simples assim!

A inovação para empresas estabelecidas, que deixaram de ser startups, pode vir em um dos modelos abaixo:

- **melhorar produto ou serviço existente:** encontrar novas e melhores soluções para problemas já conhecidos e resolvidos de seus clientes. Esse é o tipo de inovação com menor risco pois tanto o cliente quanto seu problema já são bem conhecidos. A dificuldade aqui é em pensar em soluções diferentes às já existentes.
- **oferecer um novo produto ou serviço para seus clientes atuais:** encontrar soluções para novos problemas de seus clientes. É muito importante conhecer bem o dia-a-dia de seu cliente, não só quando ele usa seu produto ou serviço, mas o que mais ele faz ao longo de um dia típico de trabalho. Que problemas ele encontra durante o dia. Será que é possível resolver algum desses problemas? Será que seu cliente iria dar valor à sua solução?
- **oferecer um novo produto ou serviço para novos clientes**: encontrar soluções para problemas de novos clientes. Esse costuma ser o passo mais arriscado, pois requer conhecer um novo cliente e entender seus problemas para só aí começar a pensar na solução. É um processo mais demorado, mas pode abrir um novo mercado.

2.4 Pense em startup como experimento, e não como negócio

Há algum tempo atrás o Paulo Silveira da Caelum me mandou um post interessante de um rapaz chamado Vinicius Vacanti que tem uma startup e descreve nesse post as inúmeras desculpas [13] que fizeram ele demorar para lançar logo o produto:

- Não está bom o bastante.
- Não queremos dar uma má impressão para os usuários.
- Precisa de mais algumas funcionalidades.
- Precisamos de alguns meses para construir o back-end do produto.
- Precisa escalar para acomodar centenas de milhares de usuários.
- Alguém vai ver e vai copiar.

- Um investidor potencial vai ver.
- TechCrunch via escrever sobre a gente e o site não está pronto.

No capítulo 15 vamos ver porque não podemos nos prender a essas desculpas e devemos desenvolver logo o nosso produto web.

No final do post, Vinicius termina com uma frase que define muito bem o que é uma startup:

Pense em startup como experimento, e não como negócio.
– Vinicius Vacanti

Startup é um experimento. você deve experimentar para encontrar a solução para o problema de seus clientes e para garantir que esses clientes vão lhe gerar o retorno financeiro suficiente para que você continue oferecendo essa solução. Quando você achar que não deve mais experimentar, ou que deve diminuir o ritmo de suas experiências, provavelmente você já encontrou um retorno mensal dentro do que você esperava e nesse momento você estará fazendo a transição de startup para um negócio.

Capítulo 3

O que é um produto web?

Você certamente já usou algum produto web, afinal a internet é feita de produtos web. Google, Facebook e Twitter são bons exemplos de produto web que você certamente já usou. Quando você faz compras na Amazon ou no Submarino, também está utilizando um produto web. O sistema de internet banking do seu banco também pode ser considerado um produto web.

> **Produto web**
>
> *Um produto web é qualquer sistema web que permite que um usuário seja reconhecido quando ele retornar para utilizar o sistema e que dados sejam armazenados pelo sistema. Em alguns casos esse tipo de sistema requer um cadastro mínimo feito com usuário e senha.*

Pode-se classificar os produtos web de diferentes formas, dependendo de como os enxergamos. Podemos olhar do ponto de vista da tecnologia que é usada e que

é entregue para o usuário, usando siglas como SaaS (Software as a Service), PaaS (Platform as a Service) e IaaS (Infrastructure as a Service). Outra forma é classificar o produto de acordo com o que ele faz: e-mail, comércio eletrônico, pagamento, e-mail marketing, gestão de conteúdo, educação, comunicação, colaboração, relatório etc.

Eu prefiro olhar e classificar produtos entendendo para quem o produto resolve o problema. Desse ponto de vista, temos três tipos de produto web:

- **para consumidor final:** Nesse tipo de produto resolve-se um problema para o consumidor final, que está disposto a pagar uma taxa para usar os serviços. Alguns exemplos são Netflix, LinkedIn, ContaCal. Pode-se também pensar em produtos web para consumidores finais, que paguem a taxa pelo uso de forma indireta, ou seja, a taxa paga é por um serviço maior e o produto web está embutido nesse serviço. Alguns exemplos são internet banking, intranet de colégio ou faculdade, acesso a resultado de exames laboratoriais. Os sites de comércio eletrônico são também dessa categoria, pois o uso do site é gratuito e a taxa paga é pelos produtos comprados no site que são entregues para o usuário.

- **para empresas:** Esse tipo de produto resolve o problema de empresas, que normalmente têm mais disposição de pagar que o consumidor final. Alguns exemplos são Locaweb, Google AdWords e Cobre Grátis.

- **mistos:** Nesse caso o produto resolve tanto um problema para consumidor final quanto para empresas. Normalmente esse tipo de produto não tem nenhum custo para o consumidor final. Quem paga a conta são as empresas. O modelo mais comum de geração de receita nesse tipo de produto é o anúncio, pago pela empresa quando o consumidor final vê o anúncio ou clica no anúncio ou compra algo a partir do anúncio. Alguns exemplos são Buscapé, Mercado Livre, Google Search + Google AdWords, UOL Conteúdo + anúncios.

Note que na descrição de cada um dos tipos acima eu tive a preocupação de deixar claro quem paga a conta. Isso é muito importante, pois todo produto web tem custos. Por mais acessíveis que sejam esses custos, eles existem, então todo produto web precisa gerar receita de alguma forma para que esse produto web cumpra sua missão de resolver o problema de um grupo de pessoas.

Capítulo 4

Produto web, móvel ou social?

Não é necessário ser nenhum mago das previsões para perceber duas tendências que estão acontecendo na internet. A primeira delas é que cada vez mais as pessoas estão acessando a internet e aplicações web por meio de aparelhos móveis tais como iPhone, iPad e celulares e tablets com Android, ou mesmo aparelhos Blackberry ou com Windows Mobile. A segunda é que cada vez mais as pessoas gastam seu tempo online em redes sociais. Em função disso, é natural surgir uma dúvida quando se pensa em fazer um produto web se, ao invés de web, não deveríamos então estar pensando em fazer uma aplicação móvel ou mesmo uma aplicação social, ou seja, para ser usada dentro das redes sociais.

Para ajudar a responder a essa dúvida devemos olhar para duas questões, ter números do mercado em para entender essas tendências e conhecer seu usuário e onde ele quer seu problema resolvido.

4.1 Aplicações para aparelhos móveis

Antes de mais nada é preciso confirmar as tendências. A primeira é sobre o uso de aparelhos móveis para acessar a internet. O site StatCounter Global Stats (http://gs.statcounter.com) oferece bons dados sobre acesso web agregados de um conjunto de 15 bilhões de pageviews mensais. Esses dados oferecem uma visão sobre como as pessoas estão acessando a web. É clara a tendência de aumento de acesso a web por meio de aparelhos móveis, mas ainda está na faixa de 10%:

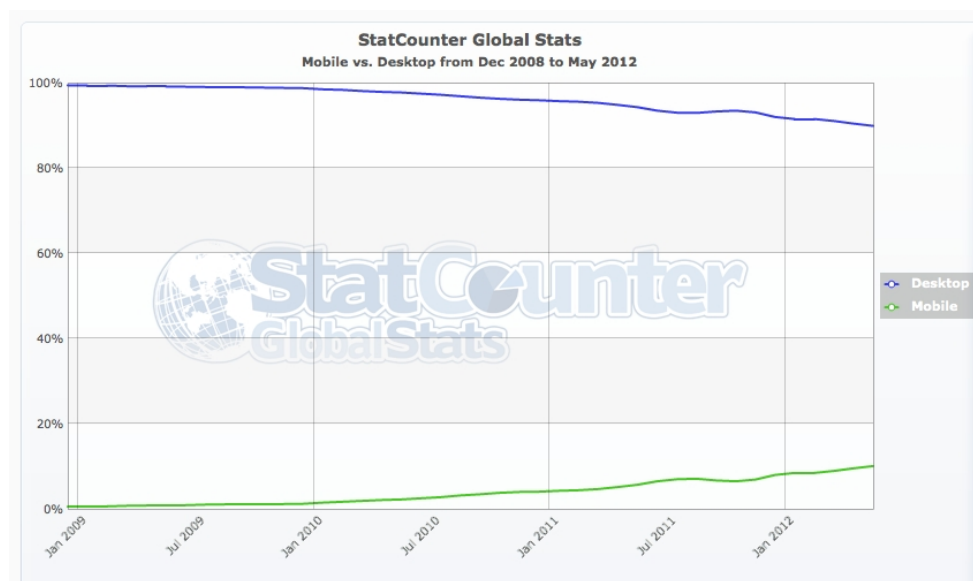



Figura 4.1: Evolução global de acesso móvel à web

No Brasil temos um pouco menos de adoção ao acesso móvel à web:

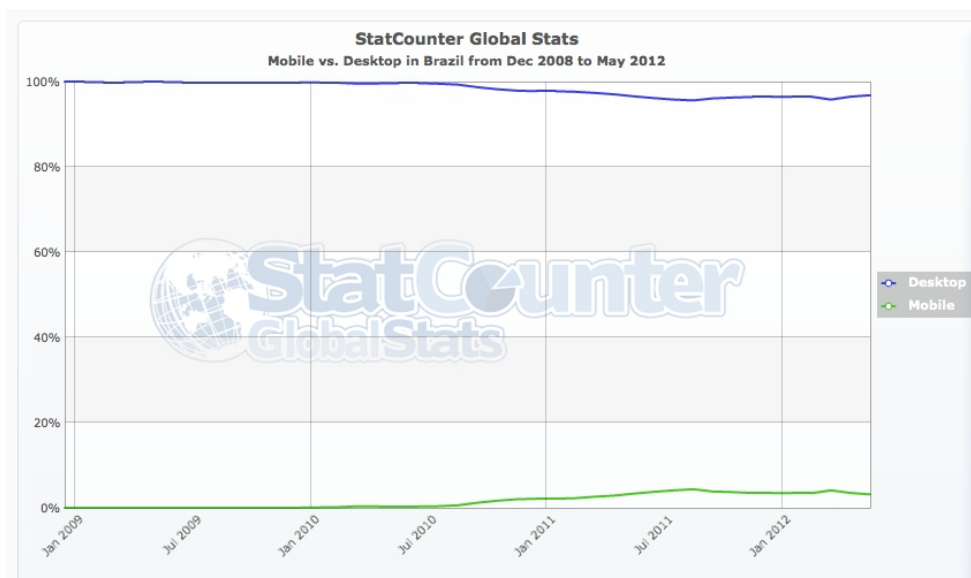



Figura 4.2: Evolução de acesso móvel à web no Brasil

Nos Estados Unidos a situação também é parecida com a estatística global:

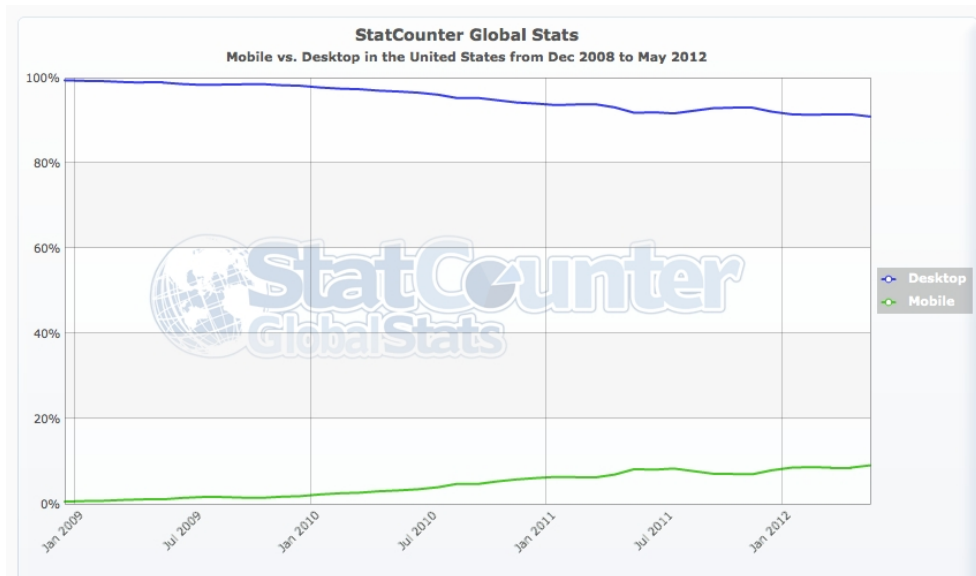



Figura 4.3: Evolução de acesso móvel à web no Estados Unidos

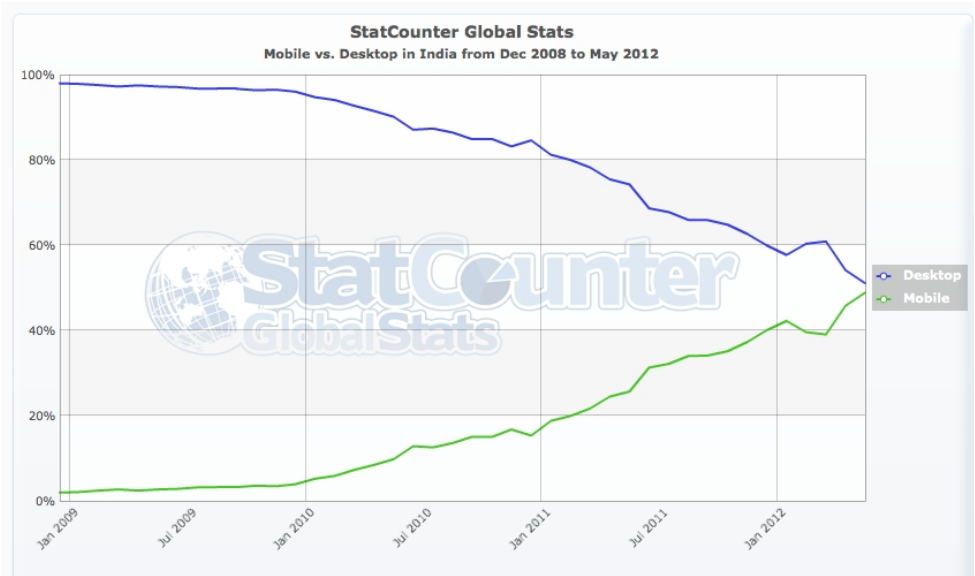
Somente por curiosidade, um país onde a adoção de acesso móvel quase se iguala e está próximo de passar o acesso via desktop é a Índia:

	Operating System	Visits	Visits	Contribution to total: Visits
1.	Windows	10,917	89.10%	
2.	Macintosh	439	3.58%	
3.	Android	304	2.48%	
4.	iPad	268	2.19%	
5.	iPhone	217	1.77%	
6.	Linux	67	0.55%	
7.	BlackBerry	10	0.08%	
8.	(not set)	9	0.07%	
9.	SymbianOS	9	0.07%	
10.	iPod	6	0.05%	

Figura 4.6: Dados de acesso ao site da ContaCal em Abril/2012

Esses gráficos mostram que é importante sim pensar em ter um produto web que possa ser acessado de forma móvel. Contudo, o mercado brasileiro, o americano e o mundial ainda não são majoritariamente móveis, nem estão próximos de se tornar majoritariamente móveis nos próximos 3 anos. Se olharmos a evolução da Índia, que está próxima de ter a quantidade de acesso móvel igual ao acesso desktop, essa situação chegou após 3 anos da situação que é vista no resto do mundo. É difícil saber se o acesso móvel vai substituir ou minimizar o acesso desktop. Pode até acontecer de aparecerem outras formas de interação que ainda não existem hoje. O acesso por meio de aparelhos móveis é uma tendência clara, que deve não só ser observada de perto como também já deve motivar você a agir, ou seja, a pensar em desenvolver versões móveis de seu site ou aplicação web caso você ainda não o tenha feito. Para ajudar nessa tarefa, aqui vão algumas dicas.

Entenda seu usuário

Antes de pensar em como fazer seu site ou aplicação web ser móvel, você deve dar um passo atrás e relembrar qual o problema ou necessidade que você busca resolver e para quem. O acesso móvel ao seu site ou aplicação web pode ajudar essas pessoas a resolverem o problema ou necessidade? Se sim, então faz todo o sentido você investir em fazer uma versão móvel da sua aplicação.

Entenda o contexto

Quando um usuário acessa um site ou uma aplicação web de um desktop ou

notebook está normalmente sentado, com o computador em uma mesa ou no colo. A tela é grande, com bastante espaço para dispor informações. A interação é feita com mouse e teclado. Já com um smartphone a pessoa pode estar parada ou em movimento. A tela é pequena, com pouco espaço para disponibilizar informações e a interação é feita com o dedo em equipamentos touch ou com um apontador e um teclado pequeno. E num tablet a pessoa normalmente acessa sentada, com o tablet no colo ou sendo segurado em uma mão, ou em pé, com o tablet sendo segurado em uma mão, ou deitado, com o tablet apoiado nas pernas ou sendo segurado por uma das mãos. A tela é maior, chegando próxima do tamanho de tela dos notebooks menores, tendo assim um espaço razoável para dispor informações. A interação é normalmente feita com os dedos e, em alguns casos mais raros, com um teclado adaptado para tablets. É importante conhecer esse contexto onde cada aparelho é usado para desenvolver uma versão de seu site ou aplicação web que seja útil para seu usuário. Por exemplo, se você estiver fazendo um site de um restaurante, no site que será acessado por desktop faz sentido colocar o cardápio, matérias de jornal que falam sobre o restaurante e fotos. Já na versão para ser acessada por smartphones, você deve pensar no contexto e oferecer as funções mais úteis nesse contexto como, por exemplo, o site no smartphone pode ter dois botões grandes, um que ao ser tocado possibilita ligar para o restaurante e outro que, ao ser tocado, abre o Google Maps mostrando o endereço do restaurante.

Evite começar com aplicação nativa

Fazer uma aplicação nativa para o seu site ou produto web requer uma grande quantidade de esforço. Primeiro porque são novas tecnologias que você terá que aprender. Segundo porque cada plataforma móvel tem suas linguagens de programação específicas e terceiro porque para disponibilizar uma aplicação nativa você precisa passar pelo processo de aprovação dos donos das plataformas (Apple, Google, RIM e Microsoft). Para começar no mundo móvel, o mais recomendado é fazer uma aplicação web, usando HTML, CSS e javascript. No seu site web você deverá colocar um javascript que detecte que tipo de aparelho seu usuário está usando para acessar seu site e deverá apresentar a versão mais apropriada para esse aparelho. Com isso, você conseguirá ter um bom entendimento da utilidade de sua aplicação no contexto de uso móvel que, como vimos acima, é bem diferente do contexto de uso com desktops ou notebooks. A partir dessa informação você poderá decidir se faz sentido investir no desenvolvimento de uma aplicação nativa. Só não se esqueça que fazendo aplicação nativa, você terá mais código para dar manutenção. Uma aplicação nativa

pode fazer sentido quando você quer utilizar algum elemento do smartphone ou tablet que você não consegue acessar ou se consegue acessar, a performance não é a ideal, por meio de sua aplicação web móvel como, por exemplo, a câmera, o microfone, o GPS ou o acelerômetro, que é um pedaço de hardware que informa em que posição está o aparelho. Outra motivação é você querer deixar sua marca na tela do aparelho móvel de seus usuários. Para isso você terá que comunicar frequentemente para sua base de usuários sobre a disponibilidade de sua aplicação nativa para que eles a baixem e coloquem na tela de seus aparelhos.

Tablet e smartphone são diferentes

Tablets como o iPad estão mais próximos de um desktop do que de um smartphone. Quando alguém usa um tablet, normalmente usa em casa ou no trabalho, não raro em substituição a um notebook, ou seja, é portátil, mas tem uma tela grande. É diferente do uso de web no smartphone, que pode ser usado em movimento e a tela é pequena. Essas questões devem ser levadas em consideração quando você estiver fazendo a versão mobile de seu site ou aplicação web. Talvez não seja necessário fazer uma versão específica para tablets e a versão desktop possa ser acessada também por tablets.

4.2 Aplicações para serem usadas em redes sociais

Em relação ao tempo gasto nas redes sociais, dados da comScore (http://www.comscore.com) mostram que esse tempo tem aumentado. Aliás, o tempo gasto online de forma geral também tem aumentado, talvez não na mesma proporção, mas tem aumentado.

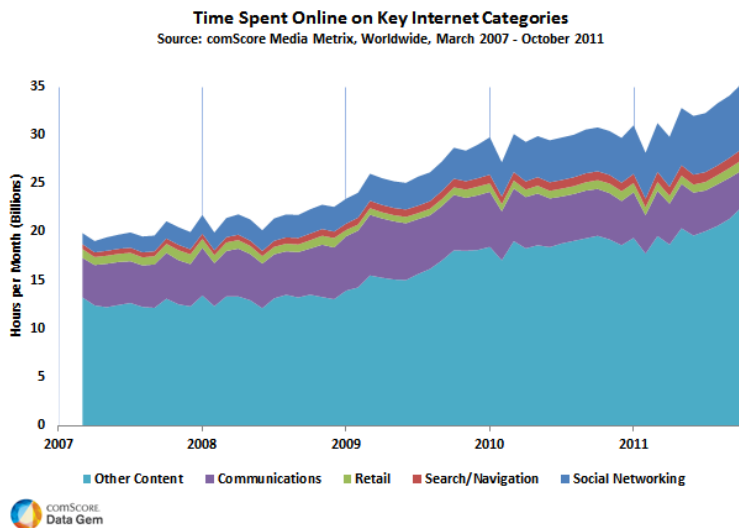



Figura 4.7: Uso do tempo online

Isso mostra que, quando fazemos um produto web, devemos pensar em como usar redes sociais para ajudar nosso produto web a resolver o problema ou necessidade de nossos usuários. Uma das maneiras mais básicas é pensar em rede social como ferramenta de divulgação, criando uma página para que seus usuários possam interagir entre si e com você e criando formas que permitam que seus usuários recomendem sua aplicação para seus conhecidos.

Um questionamento que você pode estar se fazendo é, se as pessoas estão passando cada vez mais tempo online em redes sociais, será que não é melhor fazer logo meu produto web dentro da rede social? Quem usa Facebook, LinkedIn e MSN já viu que existem várias aplicações disponíveis dentro dessas redes sociais que servem para melhorar sua experiência. Um dos casos de maior sucesso é o FarmVille, feito pela empresa americana Zynga. O FarmVille é um jogo dentro do Facebook e do MSN Games que permite que você jogue com seus conhecidos nas redes sociais e até mesmo que conheça novas pessoas.

Se você está pensando em fazer uma aplicação para ser usada dentro de redes sociais, você também deve se preocupar com o contexto, ou seja, onde e para que as pessoas usam redes sociais. Entendendo esse contexto, suas chances de obter bons resultados apresentando uma solução a problemas ou necessidades dentro de uma rede social aumentam. Tenho visto várias tentativas de oferta de e-commerce dentro

do Facebook, mas nenhuma com sucesso comprovado. Talvez isso se deva ao fato de que as pessoas não usam o Facebook para fazer compras, mas sim para encontrar com os amigos. Muito provavelmente é por este motivo que FarmVille e outros jogos são um sucesso dentro do Facebook, pois estão alinhados com os objetivos das pessoas quando elas utilizam o Facebook.

4.3 Resumindo

Cada vez mais as pessoas estão acessando a internet e aplicações web por meio de aparelhos móveis tais como iPhone, iPad e celulares e tablets com Android, ou mesmo aparelhos Blackberry ou com Windows Mobile. E cada vez mais as pessoas gastam seu tempo online em redes sociais. Isso nos faz pensar se devemos mudar nosso foco de desenvolvimento de produto da web para uma aplicação móvel ou até mesmo uma aplicação dentro das redes sociais.

Como vimos acima, é importante sim estar antenado a essas tendências, mas devemos também entender muito bem nossos usuários, seus problemas e necessidades para oferecer a eles a melhor solução da maneira que for mais conveniente para eles, quer seja pela web, por meio de uma aplicação móvel ou aplicação dentro de redes sociais, ou até mesmo, uma estratégia mista acessível por qualquer uma dessas plataformas.

Capítulo 5

Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto web

Conversoo com frequência com várias pessoas que desenvolvem sites e sistemas web. Numa dessas conversas tive um *insight* que complementa a definição de produto web que apresentei no capítulo anterior:

> **Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto web.**

A definição do capítulo 3 dizia:

Produto web

Um produto web é qualquer sistema web que permite que:

- *um usuário seja reconhecido quando ele retornar para utilizar o sistema e;*
- *dados sejam armazenados pelo sistema.*

Normalmente esse tipo de sistema requer um cadastro mínimo feito com usuário e senha.

Note que eu disse "normalmente" pois qualquer site pode reconhecer seu visitante, mesmo não usando um cadastro com usuário e senha. Isso pode ser feito por meio de cookies ou pelo endereço IP de quem está visitando o site.

Sendo assim, qualquer site e sistema web pode ser considerado um produto web.

5.1 Mas por que todo site e sistema web deve ser considerado um produto web?

Porque devemos usar as técnicas de criação e gerenciamento de produto web para qualquer site e sistema web.

Qualquer site e sistema web é acessado por usuários que o fazem com o objetivo de resolver algum problema ou atender alguma necessidade. Quando você, como usuário, acessa o site do UOL ou da Globo.com ou qualquer outro site de notícias, você o faz porque está buscando notícias para se manter informado. Essa é sua necessidade. Quando você acessa o site de uma clínica de exames laboratoriais em busca de informações sobre agendamento de exames, você é um usuário com um problema que você quer resolver. Quando você acessa o mesmo site dessa clínica de exames laboratoriais para consultar o resultado dos seus exames, você é um usuário com um outro problema que você quer resolver.

Agora coloque-se na posição de uma agência web ou de uma consultoria de desenvolvimento de software contratada por algum jornal ou alguma clínica de exames laboratoriais que lhe pede para fazer o seu site ou algum sistema para publicar notícias na web ou para dar acesso via web e por meio de alguma aplicação para iPhone, iPad e Android a resultados de exames. Você não estará trabalhando no desenvolvi-

mento de um produto seu, mas estará trabalhando no desenvolvimento de um produto de um jornal ou de uma clínica de exames laboratoriais, que será o seu cliente, e esse seu cliente, por sua vez, terá seus usuários e clientes para quem ele quer resolver um problema ou atender uma necessidade.

Mas o que garante que seu cliente realmente conhece seus usuários e clientes e sabe quais problemas ou necessidades eles têm? É aí que entra o conhecimento e as técnicas de criação e gestão de produtos web que estamos discutindo aqui no Guia da Startup, que se aplicam não só a startups, mas a qualquer empresa que tenha projetos de desenvolvimento de software.

Numa conversa com o Akita e o Rodrigo da CodeMiner 42 (http://codeminer42.com) , empresa de consultoria em desenvolvimento de software, sobre a necessidade de incluir nesse processo de desenvolvimento de software as técnicas de gestão de produtos web que temos comentado aqui no Guia da Startup, para ajudar os clientes que pedem um site ou um sistema web a conhecerem seus usuários e clientes e a entender quais são os problemas e as necessidades deles. Fiquei muito contente ao ouvir que eles não só perceberam essa necessidade, como estão começando a incluir em suas propostas de trabalho de desenvolvimento de software um processo que eles chamaram de *Discovery*, para ajudar seus clientes a descobrir o que o software que eles foram chamados para desenvolver deve fazer, ou seja, que problema esse software irá resolver e para quem.

Todo software ou site deve atender a dois objetivos principais:

- atender aos objetivos do cliente que contratou o serviço de desenvolvimento de software ou site e;
- resolver o problema ou necessidade dos usuários ou clientes de seu cliente que usarão esse software ou site.

Se você faz parte de projetos de desenvolvimento de software ou de design de sites, experimente no próximo projeto, além de entender quais os objetivos de seu cliente com o software ou site que será desenvolvido, conversar com ele sobre o conhecimento que ele tem de seus usuários e clientes, e ajude-o a alinhar os objetivos de seu clientes com a necessidade que os usuários de seu cliente tem.

5.2 Completando o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

Quem trabalha com desenvolvimento de software certamente já ouviu falar do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (http://agilemanifesto.org) , escrito há mais de 10 anos. Ele foi uma enorme revolução na forma de se fazer software:

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

- ***Indivíduos e interações*** *mais que processos e ferramentas*
- ***Software em funcionamento*** *mais que documentação abrangente*
- ***Colaboração com o cliente*** *mais que negociação de contratos*
- ***Responder a mudanças*** *mais que seguir um plano*

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

Esse manifesto melhorou em muito a forma como software é desenvolvido, garantindo maior envolvimento do cliente durante o desenvolvimento do software. Só que um ponto fundamental que não é levado em consideração pelo Manifesto Ágil é que nem sempre o cliente é o usuário do software e nem sempre o cliente conhece o usuário do software e o problema desse usuário que o software deve resolver. Essa é peça chave para o sucesso do software, resolver o problema do seu usuário.

As empresas que construírem site e sistemas web sob encomenda que ajudarem seus clientes a entenderem seus usuários e os problemas que esses usuários têm, certamente entregarão software de alta qualidade para seus clientes.

Capítulo 6

Por que ter uma startup?

Esse será um capítulo mais reflexivo, pois trará muito mais perguntas do que respostas. O objetivo dessas perguntas é ajudar a refletir um pouco sobre seus reais objetivos em ter uma startup. Esse é um caminho muito difícil, que dá muito trabalho, mas pode trazer muitas recompensas. A recompensa não virá necessariamente na forma de dinheiro, por isso é muito importante refletir bastante antes de começar essa jornada.

6.1 Por que eu criaria minha startup?

Uma startup, como qualquer projeto, requer um esforço considerável. Quando investimos certo esforço em alguma coisa é normal a expectativa de termos alguma recompensa, que não necessariamente significa dinheiro.

Saindo um pouco do mundo da startup e pensando em outros esforços que fazemos, quando investimos no relacionamento com alguém, namorada(o) ou esposa(o), que como todos sabem tem seu lado muito bom mas também possui seu lado complicado, qual a recompensa que buscamos? Quando temos um animal de

estimação, com toda a alegria e o carinho que o animal de estimação pode trazer, mas traz também toda a responsabilidade e compromisso de cuidar desse animal, qual a recompensa que buscamos? Se animal de estimação é assim, filhos então! É compromisso e responsabilidade para toda a vida, com custo altíssimo, muita preocupação, grandes chances de ouvir muito desaforo, principalmente quando eles ficarem adolescentes. Qual é a recompensa que alguém busca quando tem filhos?

Ok, fui um pouco longe demais no exemplo dos filhos pois nesse caso existe um amor incondicional que é impossível de explicar, mas acho que consegui atingir meu objetivo de deixar claro que nem todo projeto tem por único foco o dinheiro como recompensa.

6.2 Startup de crescimento vs startup de estilo de vida

Há algum tempo atrás o Rafael Rosa, que trabalhou comigo na Locaweb, me apresentou o conceito de startup de estilo de vida (*lifestyle startup*) em oposição ao conceito de startup de crescimento (*growth startup*) que é mais conhecido:

- **startup de crescimento:** são startups que têm um objetivo principal, o crescimento acelerado para que possa fazer fundadores, investidores e acionistas substancialmente ricos quando a startup for adquirida ou fizer um IPO. Quando você está focado no crescimento acelerado da receita, ou de número de usuários, todas as suas ações são motivadas por essa meta, que tem prioridade sobre todas as outras questões, incluindo clientes, produtos, colaboradores, fornecedores, qualidade etc. É comum ouvir nesse tipo de startup perguntas do tipo "como nós fazemos este produto vender mais e mais rápido?" ou "podemos criar um outro produto ou add-on para cobrar algum dinheiro extra de clientes já existentes?" ou "como fazemos para dobrar nossa base de usuários em X meses?". Neste tipo de startup é comum encontrar pessoas que colocam o dinheiro como prioridade.

- **startup de estilo de vida:** são startups onde a receita tem por objetivo sustentar a empresa e o estilo de vida de seus fundadores e funcionários. Tão logo essa questão (sustentabilidade da empresa, bem como sustentabilidade do estilo de vida de fundadores e funcionários) é resolvido, a empresa pode ter foco total no cliente, produto, empregados, fornecedores, qualidade etc. É comum

ouvir questões do tipo "como vamos fazer um grande produto que resolve problemas reais dos clientes?" ou "como eu posso melhorar mais esse produto para que ele resolva o problema de mais pessoas?". Neste tipo de startup é comum encontrar pessoas que colocam as outras pessoas e seus problemas como prioridade.

Note que os conceitos acima se aplicam não só a startups mas a qualquer tipo de empresa.

Às vezes pode ser difícil identificar qual o tipo de startup estamos lidando, pois ambas podem produzir produtos de excelente qualidade que resolvem muito bem os problemas das pessoas.

Você deve estar se perguntando:

"Se os dois tipos de startup podem produzir bons produtos, de ótima qualidade, não é melhor então crescer rápido e ficar rico logo? Tudo bem que isso vai ser muito cansativo, mas a recompensa é enorme!"

Não consigo responder a essa questão pois isso é uma escolha pessoal. Não existe pessoa melhor do que você mesmo para decidir isso. Só acho importante comentar que as chances de sucesso de uma startup de crescimento costumam ser pequenas pois o espaço para crescer rápido é mínimo e requer muito investimento financeiro, então provavelmente você irá precisar buscar um investidor externo.

Também é importante comentar que as startup que conseguem ter crescimento bem acelerado são raríssimas. Segundo o relatório "Empreendedorismo em Revista - 2011" [10] da Organização de Desenvolvimento e Cooperação Econômica (OECD - Organization of Economic Development and Cooperation), menos de 1% das empresas com mais de 10 funcionários têm crescimento de funcionários maior que 20% ao ano nos últimos 3 anos. O estudo chama essas empresas de gazelas, devido à sua velocidade. Segundo o mesmo estudo:

relatório "Empreendedorismo em Revista - 2011"

Empresas que crescem mais rápido que o ritmo das gazelas (as super gazelas) são ainda mais raras - tão raras que é muito difícil de medi-las estatisticamente. [10]

Como sabemos que o número de funcionários normalmente está diretamente ligado ao crescimento de receita das empresas, é fácil concluir as "super gazelas" de receita também são raríssimos, tão raras que sequer têm relevância estatística. Só que são elas que absorvem toda a atenção da mídia, exatamente por serem exceções.

Já uma startup de estilo de vida tem chances bem maiores de dar certo pois conquistando alguns poucos clientes você já consegue algum resultado. Você pode definir para sua startup de estilo de vida objetivos graduais. Primeiro que ela pague as próprias contas, depois que sobre algum para complementar o salário e dar entrada numa casa própria, ou numa casa de praia, ou pagar a escola do filho. E assim por diante. Com uma startup de estilo de vida você pode ir crescendo de acordo com seu ritmo.

Nada impede que você comece com uma startup de estilo de vida e ela vá crescendo até que chegue em um ponto em que chame a atenção de investidores que irão lhe fazer uma proposta de investimento para que sua startup se torne uma startup de crescimento. Nesse ponto você poderá decidir se quer continuar com uma startup de estilo de vida ou se quer entrar no ritmo do crescimento acelerado. De novo, essa é uma escolha bastante pessoal e a única pessoa capaz de responder é você.

6.3 Que tipo de médico é você?

Quem me acompanha há algum tempo no meu blog pessoal (http://jocaonstuff.com) , sabe que eu gosto de fazer analogias com a área médica.

Vamos mover o ponto de vista da startup para o cliente. Imagine-se agora como cliente, mas não de uma startup, mas sim de um médico. Nesse caso você é o paciente e acabou de receber a notícia de que você tem um determinado problema que requer cirurgia. Qual médico você escolheria para fazer esta cirurgia, aquele cujo objetivo principal é ficar rico com a prática médica ou aquele que é realmente apaixonado pela medicina e sobre como tornar a vida de outras pessoas melhor? Ambos podem ser excelentes médicos e pode ser muito difícil distinguir um do outro mas, se for possível, acho que do ponto de vista do paciente haverá uma tendência natural a preferir aquele que é apaixonado pelo que faz.

6.4 Tweet do Dalai Lama

Sigo o Dalai Lama no Twitter. Ele posta diariamente uma mensagem relacionada ao budismo. Para quem não conhece, o budismo é uma religião que está preocupada em

porque as pessoas não são felizes e em como ajudar as pessoas a serem mais felizes. É assim que explico para a minha filha de 5 anos o que é budismo.

Curiosamente quando eu estava escrevendo esse capítulo ele tuitou [7]:

Riqueza pode contribuir para a nossa felicidade, mas não é o fator mais importante; por si só a riqueza falha em nos trazer satisfação plena.
– Dalai Lama

Bastante em sincronia com as reflexões que são necessárias quando estamos pensando em nossos projetos futuros, incluindo começar uma startup.

6.5 Questione-se

Faça-se algumas perguntas para ter certeza que você quer mesmo ter uma startup, e se você está com a motivação correta:

- Você tem ouvido falar tanto de startup que não quer ficar fora dessa?
- Ou você está vendo algum problema de um conjunto de pessoas que, com os seus conhecimentos, você acha que pode resolver?
- Qual recompensa que você espera dessa startup?
- Se dinheiro para as suas necessidades fosse assunto resolvido, mesmo assim você gostaria de resolver esse problema de um conjunto de pessoas?

6.6 Exemplo de retorno não financeiro

Para ilustrar como podemos ter outro tipo de retorno que não só o financeiro, queria contar aqui o caso de uma usuária do ContaCal. O depoimento abaixo é de uma senhora de mais de 70 anos que pesava mais de 105Kg. Ela é mãe de santo, daí o "Mãe Shirley". Ela sofre de Coxartrose, uma doença de caráter degenerativo da articulação coxo-femural. Como ela estava acima do seu peso, a cirurgia só era recomendada caso ela emagrecesse 15Kg. Ela encontrou o ContaCal, se inscreveu, mas não conseguiu usar. Apesar disso, entendeu a ideia de anotar as refeições, baixou nossa tabela de alimentos e até hoje recebe os e-mails semanais com dicas. Veja abaixo o depoimento dela:

Queridos, como vocês sabem e me orientaram muito bem, faço a Dieta dos Pontos desde de Junho de 2.011, emagrecendo até aqui 17 quilos, ingerindo somente as 1.100 calorias permitidas, agora o doutor disse que vai operar minha Coxartrose. [...] Perguntei ao doutor se seria bom antes fazer uma plástica removendo o tecido adiposo que se formou com a perda de peso, mas não fui encorajada devido minha idade, já não sou uma mocinha e com a idade temos que ir devagar não é? Pois o coração talvez não respondesse bem a duas cirurgias continuas, bem sem mais novidades espero que leiam, e me compreendam pois vocês são o meu esteio em se tratando de Dietas, pois sempre me encorajam a continuar, meu obrigada e ate mais.
– Mãe Shirley

Ela não paga nenhum centavo, mas o simples fato de saber por meio de depoimentos como esse que o ContaCal é capaz de ajudar pessoas é um retorno que, para mim, supera o retorno financeiro.

Capítulo 7

Os 99,9%

Quem me conhece sabe que gosto muito de natação. Treino uma hora por dia de segunda a sexta e, nos finais de semana, quando possível, vou para alguma praia ou lago competir em provas de natação em águas abertas.

Na natação, assim como em inúmeras outras habilidades que se queira adquirir, o dom, ou seja, a habilidade inata, conta pouco para as pessoas se tornarem especialistas nessa habilidade. O que é necessário é que:

- se pratique bastante (10 anos ou 10.000 horas - equivalente a 4 horas por dia útil durante 10 anos);
- a prática seja consciente, ou seja, que o praticante entenda o que está fazendo;
- se tenha um bom guia (treinador, coach, mentor, etc.) e;
- se tenha um ambiente propício.

Esses quatro fatores foram explicados em um artigo intitulado "*The Expert Mind*" [12] publicado na revista Scientific American em agosto de 2006. Em 2008 Malcolm

Gladwell, autor dos livros "O ponto da virada (*The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*)" e "Blink, a decisão num piscar de olhos *(Blink: The Power of Thinking Without Thinking*)", dedicou um livro inteiro a essa tema em "Fora de Série (*Outliers: The Story of Success)*".

Eu não pratico natação 4 horas por dia útil. Pratico "apenas" 1 hora por dia útil, ou seja, preciso de 40 anos para virar um especialista. E mesmo que eu consiga praticar mais horas por dia, dificilmente conseguirei ter a performance do César Cielo ou Michael Phelps.

Já que não posso ser o melhor na natação, eu devo parar de praticar? Para que continuar investindo uma hora por dia treinando se não tem como eu competir com os melhores do mundo? Pelo simples prazer de nadar! Pela sensação de bem estar que sinto após cada treino. Pelo prazer de conhecer novas pessoas durante os treinos e nas provas em que participo que compartilham desse meu prazer de nadar. Por saber que a prática de uma atividade física é bom para o corpo e para a mente. Pelo prazer de melhorar. Para incentivar minha filha a praticar esportes. Enfim, existe uma quantidade grande de motivos para eu continuar nadando, mesmo que não exista nenhuma chance de eu competir com os melhores do mundo.

7.1 Faço parte dos 99,9%

César Cielo, Michael Phelps e todos esses nadadores que competem em olimpíadas e em provas mundiais de natação representam 0,1% dos praticantes de natação. Eu faço parte dos 99,9%. A mídia esportiva só fala dos 0,1%. A mídia dedicada à natação fala dos 0,5%. A mídia que fala de natação em águas abertas fala dos 0,1% de nadadores que praticam e competem em águas abertas. A mídia que fala de natação masters, ou seja, nadadores acima de 25 anos que deixaram a alta competição também se foca nos 0,1% dos nadadores masters. E está certo falar dos 0,1%, afinal a mídia fala do que é exceção. Os 0,1% é que são notícia.

E os 99,9%?

Continuam praticando natação pelos motivos que descrevi acima ou por outros que nem consigo imaginar. Esses 99,9% olham para esses 0,1% como fonte de aprendizado. O que eles fazem para conseguir nadar tão bem? Posso copiar alguma coisa que eles fazem para eu também melhorar? E o que eles fazem exageradamente que eu não quero fazer, pois não tem a ver como minha motivação para nadar?

O mesmo vale para startups e empresas em geral. A mídia fala apenas dos 0,1%. Fala de Google, Facebook, Twitter, Slideshare, Skype, Instagram, Yammer e de vá-

rias outras empresas grandes ou que conseguiram investimentos milionários ou que foram vendidas por valores bilionários. E são esses 0,1% que são notícia, exatamente por serem as exceções.

relatório "Empreendedorismo em Revista - 2011"

Empresas que crescem mais rápido que o ritmo das gazelas (as super gazelas) são ainda mais raras - tão raras que é muito difícil de medi-las estatisticamente. [10]

Como dito no capítulo anterior, menos de 1% das empresas com mais de 10 funcionários têm crescimento maior que 20% ao ano nos últimos 3 anos.

Sramana Mitra, uma reconhecida consultora de estratégia para startups que colabora frequentemente no site ReadWriteWeb (http://readwriteweb.com) , escreveu um artigo falando sobre os outros 99% de empreendedores [9], onde ela diz:

> *Mais de 99% dos empreendedores que buscam por financiamento de VCs e investidores anjo são rejeitados. Alguns porque apresentam suas ideias muito cedo e estão despreparados, outros porque seu mercado é muito pequeno ou o ritmo de crescimento é lento. Mike Maples, um conhecido investidor anjo do Vale do Silício, recebe mais de 7.000 propostas de investimento por ano e escolhe apenas de 10 a 12 para investir. (Isso dá uma taxa de rejeição de 99,8%) [...] Mesmo assim, a mídia se foca nos 1% que são "financiáveis". Quando a mídia fala sobre uma startup, ela está interessada em saber qual VC investiu e quanto investiu. Raramente pergunta quanta receita a startup tem e se ela é rentável. [...] Por outro lado, existem inúmeras histórias de empresas de sucesso que cresceram sem nenhum centavo de investimento de VCs. [...] Elas existem num mundo de empreendedores que gostam de sua liberdade e não estão procurando vender suas empresas ou torná-las públicas. Pode-se dizer que são empresas feitas para curtir (build-to-enjoy) em oposição às empresas feitas para vender (build-to-flip).*
>
> – Sramana Mitra

Ou seja, o fato de uma empresa não estar nos 0,1% que a mídia fala não significa que ela não é uma empresa rentável e bem sucedida. Ao contrário, a quantidade de empresas rentáveis e bem sucedidas que iremos encontrar nos 99,9% das empresas que não aparecem na mídia é muito maior do que nos 0,1%.

7.2 Continue praticando e não se esqueça de sua motivação

Assim como na natação ou em qualquer outra habilidade que você queira adquirir, não existe pessoas com o dom de criar startups. Tanto Sergey Brin e Larry Page, fundadores do Google, quanto Mark Zuckerberg do Facebook, chamaram pessoas experientes para ajudar no crescimento de suas startups. Steve Jobs estava no seu auge em seus últimos anos de Apple, certamente muito melhor do que no começo. Por esse motivo, é importante que você continue praticando, experimentando e estudando sobre como criar e gerenciar produtos web. Procure mentores para lhe ajudar nesse caminho. Troque experiências com outros empreendedores. Como explicado na Scientific American e no livro "Fora de Série", quanto mais praticarmos de forma consciente, mais nos tornamos especialistas no assunto.

E lembre-se sempre de sua motivação para ter uma startup. Assim como na natação, esses 0,1% de empresas que aparecem na mídia devem ser observados como fonte de aprendizado tanto positivo quanto negativo para a sua startup. O que essas empresas fazem que você admira e que faz sentido para a sua startup? E o que elas fazem que não faz sentido para você pois não tem a ver com a sua motivação em abrir uma startup?

Capítulo 8

Quem deve criar uma startup de um produto web?

Já temos uma definição para o termo startup e para o termo produto web. Nesse capítulo vamos falar sobre quem deve criar uma startup de um produto web, ou seja, que tipo de conhecimento é necessário para desenvolver um produto web.

8.1 Esforço multi-disciplinar

O desenvolvimento de um produto web envolve conhecimentos de diferentes áreas:

- **desenvolvimento de software:** para desenvolver produto web é necessário desenvolver software, afinal um produto web é um software.
- **experiência do usuário:** como já frisei tanto na definição de startup, quanto na definição de produto web, o foco tanto da startup quanto do produto web é o usuário e o problema que ele tem e que queremos resolver para ele. Por

isso, a experiência que esse usuário tiver ao entrar em contato com a startup e utilizar o produto web que se propõe a resolver esse problema para ele deve ser muito boa. Existe uma área que estuda especificamente esse aspecto e se chama Experiência do Usuário. Ela não se limita a apenas desenhar uma cara bonita para o produto web, mas pensa também em todo o fluxo de interação do usuário com o software para garantir que esse fluxo seja o mais simples e intuitivo possível, gerando assim uma experiência agradável e positiva.

- **marketing de produtos:** é o conhecimento necessário para poder contar para as pessoas que têm o problema que o seu produto resolve sobre o seu produto e como ele resolve o problema dessas pessoas.

- **administração de sistemas:** o software, depois de pronto, tem que ficar em algum lugar na internet e tem que ser administrado, ou seja, tem que ser monitorado para verificar se ele está rodando com performance aceitável. Se não estiver rodando, ou se estiver mas sem performance aceitável, é preciso agir! Isso é administração de sistemas. Além disso é preciso fazer backup dos dados do sistema periodicamente, verificar se a base não está crescendo muito, se estiver, é preciso definir como escalar. Isso também é administração de sistemas. A aplicação dispara e-mails de boas vindas? Dispara outros e-mails quando certos eventos acontecem? Por onde esses e-mails são disparados? Esse servidor tem limites, quais são os limites? É preciso monitorar esse limites e definir ações quando esses limites forem atingidos. Mais tarefas de administração de sistemas.

- **tema do produto web:** o seu produto web terá um determinado tema como, por exemplo, venda de produtos online, reeducação alimentar, acesso e operação de conta bancária, e-mail marketing, moda. Esse tema requer um conhecimento específico, que é diferente de todos os outros citados acima.

- **gestão de produtos:** é o conhecimento necessário para descobrir pessoas com problemas que podem ser resolvidos por meio de um produto web, quais são esses problemas e qual desses problemas será transformado em produto web.

- **gestão de projetos:** é o conhecimento necessário para coordenar diferentes atividades feitas por diferentes pessoas que devem culminar em um resultado único.

Para aumentar suas chances de sucesso com seu produto web, é importante que você conheça pelo menos um pouco sobre cada uma dessas áreas. Quanto mais você conhecer, melhor. É óbvio que não dá para conhecer todos em profundidade mas, conhecer um pouco de cada uma vai ajudá-lo a conversar com os fornecedores que você certamente irá contratar para complementar suas especialidades.

8.2 Opções de terceirização

Duas dessas áreas de conhecimento você não pode terceirizar: gestão de produto e gestão de projeto. A gestão de produto é a que olha para fora, a que descobre pessoas com problemas que precisam ser resolvidos, descobre que problemas são esses e qual desses problemas vale a pena resolver. Essa é sua principal função e não tem como terceirizar. A gestão de projeto é a que olha para dentro, ou seja, é o que garante que todas as peças (software, site, design, marketing, campanha, produto etc.) estão em sincronia. Também tem que ser interno, não dá para terceirizar.

Sobra para ser terceirizado desenvolvimento de software, experiência do usuário, marketing de produtos, administração de sistema e tema do produto web.

Se você é um bom desenvolvedor de software, você pode tocar também essa parte, podendo até zerar seus custos, e terceirizar somente os outros 4 pontos. Se você é um expert do tema do seu produto, nessa área você não precisará de ajuda. Enfim, acho que você pegou a ideia, né? Contudo, não é só porque você pode fazer algo você mesmo que você deve fazer algo você mesmo. Muitas vezes o custo de terceirizar pode ser mais barato que o custo de você mesmo fazer. Por exemplo, no ContaCal, seu eu tivesse conhecimento de design, eu ficaria tentado a fazer eu mesmo o design do site. Como você vai ver no próximo capítulo, eu gastei R$ 180,00 para comprar um template para o site do ContaCal e para uma pessoa fazer ajustes nesse template. Se eu fosse designer, talvez não valesse a pena eu interromper trabalhos que fizesse para clientes para fazer esse trabalho para meu produto web que, nessa fase inicial, é um experimento.

Vale também comentar que, por mais especialista que você seja em marketing de produtos ou em administração de sistema você sempre incorrerá em custos em ambas as áreas. Em marketing do produto, por mais viral e social que seja sua aplicação, por melhor que seja seu SEO, você sempre terá um custo, pelo menos no começo, para chamar os primeiros usuários e, a maneira mais simples e acessível de se fazer isso é via Google AdWords. Já em administração de sistema, existem ferramentas que facilitam muito a tarefa do administrador de sistema, automatizando a maioria

das tarefas manuais e criando alertas para pontos sensíveis de performance, mas a infraestrutura para isso tem custo e, saber gerenciar esse custo faz parte do conhecimento de administração de sistemas.

Capítulo 9

Escolhendo o que terceirizar, um caso prático

No capítulo anterior falamos sobre as diferentes áreas de conhecimento envolvidas na criação de um produto web. Algumas delas não são terceirizáveis, outras são totalmente, e outras parcialmente.

Vou contar aqui sobre como foi desenvolvido o ContaCal (http://contacal.com.br) , um sistema onde o usuário registra suas refeições e recebe a informação não só de quantas calorias ingeriu como também da qualidade das calorias ingeridas. Como eu escolhi essa ideia dentre várias outras que poderiam ser desenvolvidas será tema do capítulo 13. Quero me focar aqui no fato de que, após ter escolhido um problema para resolver e de ter pensado numa solução, eu tinha que concretizar essa solução e, para fazer isso, eu precisaria definir o que eu ia fazer e o que eu ia terceirizar.

Lembrando que **gestão do produto**, ou seja, descobrir pessoas com problemas que precisam ser resolvidos, descobrir que problemas são esses e qual desses problemas vale a pena resolver e **gestão do projeto**, ou seja, garantir que todas as peças

(software, site, design, marketing, campanha, produto etc.) estão em sincronia, não podem ser terceirizadas, sobram para ser terceirizadas:

9.1 Desenvolvimento de software

Tentei começar a desenvolver o sistema eu mesmo mas meus conhecimentos de programação estavam bem desatualizados. O último código que escrevi e que foi para produção era em Perl. Se não me engano, isso foi em 1998. Nessa época o ASP da Microsoft era novidade e, apesar de já existir PHP, ninguém ainda tinha ouvido falar nele...

Resolvi então terceirizar o desenvolvimento com o pessoal da StartupDEV (http://startupdev.com.br) que em 48 horas entrega um produto mínimo, funcionando, baseado nas especificações que você passar. Uma outra opção bacana é o pessoal da CodeMiner42. Eles têm ajudado bastante em alguns projetos de novos produtos dentro da Locaweb com bastante agilidade e possuem experiência com startups.

9.2 Experiência do usuário

Na terceirização do projeto com a StartupDEV, eu fiz todo o desenho do fluxo de interação, entregando para eles um *wireframe*, um rascunho de como deve funcionar a interação do usuário com o sistema. Esse rascunho eu fiz usando PowerPoint:

Figura 9.1: Wireframe da tela de login

Figura 9.2: Wireframe da tela de cadastro

Figura 9.3: Wireframe da tela principal de registro de refeições

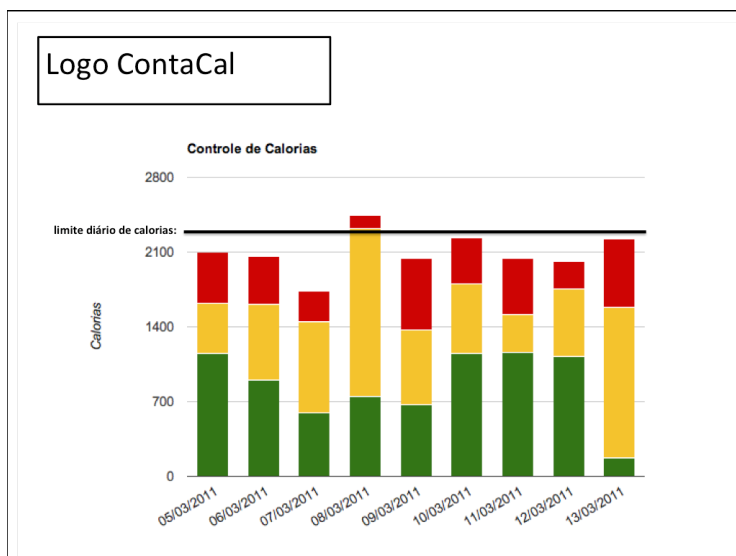



Figura 9.4: Wireframe da tela de relatório de calorias ingeridas

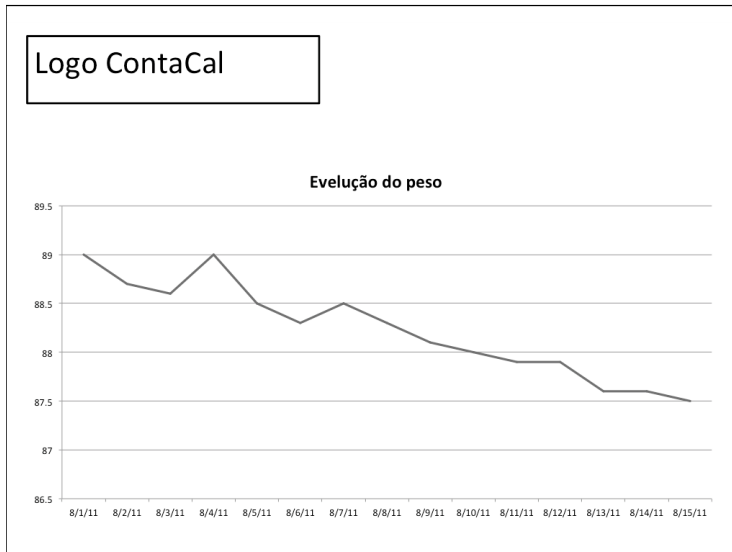



Figura 9.5: Wireframe da tela de relatório de perda de peso

Como no time do StartupDEV tinha um designer, eles propuseram uma nova versão para a interface, que acabei achando bem melhor que minha ideia original e aceitei.

A experiência do usuário não é só o desenho do fluxo de interação do usuário com o sistema. É também o desenho visual, onde usei dois recursos terceirizados:

- **logo:** para fazer o logo usei um sistema de *crowdsourcing* que funcionou muito bem, chamado We Do Logos (http://wedologos.com.br) . Fiquei bastante satisfeito com as opções de logo que recebi e a opção final que escolhi me agradou bastante.

- **design do site:** para o design do site usei um desses sites de templates para WordPress. Achei o template FreshServe no site themeforest (http://themeforest.net) . Precisei de ajuda de uma profissional para me ajudar aplicar esse design em um blog WordPress.

O pessoal do StartupDEV fez a parte visual da aplicação baseada no tema de WordPress que eu tinha adquirido e no logo.

9.3 Marketing de produtos

Toda a comunicação do site, dos e-mails que seriam disparados pela aplicação e da campanha de AdWords, eu mesmo cuidei e continuo cuidando até hoje.

9.4 Administração de sistemas

A escolha de onde ia ficar a aplicação foi feita pelo pessoal do StartupDEV, que escolheu o Heroku pela facilidade em colocar uma aplicação Rails rodando lá. Acabei herdando esse ambiente para administrar e tive que aprender a administrá-lo na marra. Uso um serviço gratuito chamado Pingdom para monitorar se a aplicação está rodando. Já tive problemas de a aplicação não aceitar mais novos usuários por não mandar mais e-mails de confirmação de cadastro devido a ter atingido o limite de envio do SendGrid, add-on do Heroku para disparo de e-mails.

Conversei com o pessoal do StartupDEV para mudar a lógica de cadastro da aplicação para não ter mais confirmação, mesmo correndo o risco de abrir uma brecha de segurança futura de, quando o sistema tivesse cobrança (como hoje de fato tem), clientes mais espertos poderem burlá-lo e ficarem criando contas grátis uma atrás da outra sempre que vencer o trial. Outro item que está na lista de "coisas a fazer" de administração de sistema é instalar o NewRelic, serviço de monitoração de performance específico para aplicações Rails. E tenho planos de migrar para um servidor na Locaweb, é claro! Além de a maioria dos usuários estarem no Brasil e, por isso, faz mais sentido hospedar a aplicação em um servidor no Brasil, os custos de hospedar na Locaweb serão menores do que os atuais. O trabalho de migração da aplicação é também um trabalho de administração de sistemas.

9.5 Tema do produto web

O tema do ContaCal é nutrição, reeducação alimentar e alimentação saudável. Não sou nenhum *expert* no assunto, mas me preocupo com o que como. Minha esposa também é bem preocupada com a alimentação da nossa família, sempre buscando uma alimentação saudável e balanceada. Para o ContaCal eu precisava de uma lista de alimentos com quantidade de calorias e a informação sobre a qualidade dessas calorias (calorias verdes, amarelas ou vermelhas). As cores servem para indicar quão recomendável é ingerir o alimento. Se é um alimento de calorias vermelhas, é melhor evitá-lo ao máximo. Calorias amarelas podem ser ingeridas com moderação. Já as calorias verdes podem ser ingeridas sem restrição. Como sugestão, no ContaCal

recomendamos seguir a seguinte regra, não mais que 10% de calorias vermelhas, não mais que 35% de calorias amarelas e pelo menos 55% de calorias verdes. Para poder fazer a classificação dos alimentos, era necessário ter a ajuda de uma nutricionista, por isso, contratei uma para revisar uma tabela que montei a partir de dados que encontrei na internet.

9.6 Custo de terceirização

O custo total de terceirização foi de R$ 6.090,00 sendo:

- logo: R$ 500,00
- template: R$ 50,00
- ajustes no template: R$ 130,00
- StartupDEV: R$ 4.800,00
- nutricionista: R$ 600,00

Vale notar que esses custos podem variar a depender de quem você escolher para terceirizar e o que você escolher para terceirizar.

Capítulo 10

Quanto tempo dedicar? Quem devo chamar?

Dúvidas, dúvidas, dúvidas... Você está pensando em montar uma startup e começa a aparecer um monte de dúvidas na sua cabeça. Será que você deve largar seu emprego e começar a se dedicar tempo integral à sua startup? Mas se fizer isso, daqui a pouco vai ficar sem grana. Será que é bom então preparar um daqueles planos de negócio para apresentar para investidores para poder ter dinheiro para tocar sua startup? E quem chamar para ser fundador com você? Será que precisa ser alguém com talentos complementares? Alguém com dinheiro? Será que precisa mesmo chamar alguém?

10.1 Quanto tempo dedicar à startup?

Antes de falar em quanto tempo dedicar, ou investir, na startup, é importante falar que além do investimento de tempo toda startup de produto web requer também um investimento de dinheiro. Quando contei o que terceirizei no desenvolvi-

mento do ContaCal no capítulo 9, falei que o custo total do desenvolvimento foi de R$ 6.090,00. Isso foi uma opção de investimento financeiro que eu fiz. Eu poderia ter optado por investir esse dinheiro num fundo de renda fixa com um retorno de uns 7% ao ano, ou na bolsa de valores, com retorno incerto. Preferi investir no ContaCal, com retorno mais incerto ainda, só que eu tenho maior proximidade com o andamento desse investimento e posso aproveitar não só o resultado financeiro mas também a satisfação de poder ter criado e de manter um produto que resolve um problema para várias pessoas.

Eu só posso ser o investidor do ContaCal porque eu continuo trabalhando na Locaweb. Se eu tivesse saído da Locaweb para me dedicar 100% ao ContaCal, eu não teria o dinheiro necessário para investir no ContaCal. Além disso o ContaCal não precisa de minha atenção tempo integral. Precisa de minha atenção diariamente, de 30 minutos a duas horas por dia, a depender se vou só liberar acesso para alguém que acabou de assinar (sim, ainda faço isso de forma manual...) ou se vou enviar uma newsletter ou implementar algo novo no sistema, mas não precisa mais do que isso. Há várias tarefas que preciso automatizar então ainda há espaço para diminuir ainda mais a necessidade de minha atenção diária. Mesmo que o ContaCal cresça, ele pode crescer de uma forma que não precise de minha atenção em tempo integral.

Existe uma percepção de que quanto mais tempo dedicarmos a um empreendimento, mais ele irá crescer e se desenvolver, mas isso não é verdade. Às vezes o excesso de dedicação pode até atrapalhar o desenvolvimento desse empreendimento.

Minha recomendação é que você continue com seu trabalho atual e use-o para financiar sua startup. Depois que sua startup crescer, veja se ela demanda sua atenção tempo integral e se ela gera dinheiro o suficiente para pagar suas necessidades. Pode também acontecer de ela não demandar a sua atenção em tempo integral, mas sim a de alguém com um perfil diferente do seu, que você venha a contratar para tocar o dia-a-dia da sua startup que, a essa altura já não será mais uma startup.

10.2 Devo chamar alguém para ser meu sócio?

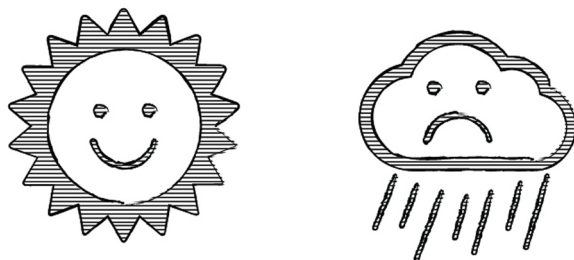
Essa é uma pergunta e uma decisão muito pessoal. Depende muito de sua personalidade. Ter sócio numa startup significa ter uma pessoa que vai trabalhar com você nesses primeiros passos de desenvolvimento de seu produto web. Tem pessoas que não conseguem trabalhar sozinhas. Já outras só conseguem trabalhar sozinhas. E ainda há as que às vezes preferem trabalhar sozinhas e às vezes preferem trabalhar em conjunto com outras pessoas.

Se você escolher ter um, ou mais de um, sócio a minha recomendação é que você escolha alguém com quem você já tenha trabalhado bastante no passado e, preferencialmente, com quem você tenha tido atritos e já tenha resolvido esses atritos pois certamente você terá atritos durante o desenvolvimento e o gerenciamento de seu produto web. Uma recomendação muito importante é que todos os sócios invistam em quantidades iguais e tenham quantidades iguais de participação nos resultados financeiros da startup quando houver resultados financeiros. Se você chamar alguém para ser um sócio que investirá mais dinheiro que você, existe boas chances de esse sócio querer ditar, até mesmo sem perceber, os caminhos da startup. E isso provavelmente gerará atritos.

Se você optar por não ter um sócio, a minha recomendação é repensar bastante essa decisão pois o caminho da startup costuma ser bem árduo e, nos momentos difíceis, o(s) sócio(s) acabam segurando a barra um do outro. Se mesmo assim você preferir encarar sozinho, sem galho, é provável que sua esposa(o), namorada(o), companheira(o) acabem fazendo esse papel de te dar o apoio que você precisa nos momentos difíceis. Mas como dizia minha vó, o combinado não é caro, então converse com ela(e) sobre seu projeto de startup, mantenha-a(o) a par do você está fazendo, compartilhe também os sucessos de sua startup e não só os fracassos. Outro ponto importante é que, mesmo escolhendo seguir sozinho, você irá trabalhar com outras pessoas pois, conforme explicado antes, criar um produto web é um esforço multidisciplinar e você certamente terá que lidar com outras pessoas, ou seja, você não irá trabalhar sozinho.

10.3 Recapitulando

Até o momento vimos o que é uma startup, o que é um produto web, nos questionamos por quê ter uma startup, vimos que tipo de conhecimento é necessário para se desenvolver um produto web, até mostramos um exemplo prático de terceirização, e vimos também quanto tempo dedicar e se devemos ou não ter sócio trabalhando com a gente na startup. Com isso encerramos a primeira parte, de definições e requisitos.

Vamos agora para a parte 2, ideias e problemas.

Parte III

Ideias e problemas

Bom, já está claro o que é uma startup e um produto web, e quais são os requisitos necessários para se ter uma startup. Você deve então estar se perguntando: "Agora é só eu ter uma ideia brilhante, implementá-la, ter um monte de clientes e ser feliz, né?". Concordo com você sobre a parte de implementar, ter um monte de cliente e ser feliz. Só não concordo com o "é só ter uma ideia". Não basta só ter uma ideia, sua ideia deve resolver o problema ou atender a uma necessidade de um grupo de pessoas capazes de perceber que sua solução tem valor ao ponto de alguém querer pagar por essa solução.

Nos próximos capítulos vou falar sobre ideias, problemas e necessidades. Falarei também sobre onde e como encontrar problemas que valham a pena resolver.

Capítulo 11

Claro que o cliente sabe o que quer!

É comum ouvir em conversas sobre produtos que o cliente não sabe o que quer. Em determinada altura alguém vai soltar a famosa frase de Henry Ford, o inventor do automóvel:

Se eu tivesse ouvido os usuários, ao invés do automóvel eu teria inventado uma carroça mais rápida
– Henry Ford

Aliás, quem gostava de repetir essa frase à exaustão era o eterno CEO da Apple, Steve Jobs.

11.1 As pessoas sabem o que querem, uma solução!

As pessoas sabem sim o que querem. Elas querem uma solução para os seus problemas. O que elas não sabem, ou às vezes acham que sabem mas não sabem, é qual é a solução para esses problemas. E é aí que entra Henry Ford, Steve Jobs e o nós, o resto dos mortais, que queremos desenvolver produtos para resolver esses problemas.

Os primeiros passos para criar um bom produto são:

- perceber que existem pessoas com um problema ou necessidade para ser resolvido
- entender muito bem qual é esse problema ou necessidade
- entender o que motiva as pessoas a querer que esse problema ou necessidade seja resolvido

Quando você conversar com pessoas com problemas ou necessidades, algumas até dirão que acham que esse problema poderia ser resolvido assim ou assado mas nesse momento, o mais importante é descobrir se existe um problema ou necessidade a ser resolvido. Você deve separar o problema da sugestão de solução que seu interlocutor está tentando te passar.

11.2 Problema: as pessoas demoravam muito tempo para se locomover

Esse foi o problema que as pessoas queriam que alguém resolvesse para eles na época de Henry Ford. Não importava como. Podia ser com mais cavalos na frente da carroça, podia ser com cavalos treinados para andar de patins, podia ser com cavalos geneticamente modificados para andar mais rápido, podia ser com a invenção do automóvel, podia ser com a invenção do avião, podia até mesmo ser com a invenção do teletransporte. Note que para quem tinha o problema de demorar para chegar, a forma como seria resolvido não importava, desde que fosse resolvido. Algumas pessoas provavelmente devem ter sugerido soluções, como a carroça mais rápida da famosa frase de Henry Ford, mas isso é só uma sugestão de solução. O problema a ser resolvido é que as pessoas gastavam muito tempo se locomovendo.

11.3 Problema: pais querem ir ao restaurante com seus filhos pequenos e querem ter um almoço tranquilo

Esse é um problema que muitos pais têm. Existem várias formas de se resolver esse problema. Um deles é com um iPhone, iPad ou qualquer aparelho touch carregado com joguinhos e filmes para crianças. Com certeza essa é uma solução para esse

problema que ninguém tinha pensado antes da existência dessa tecnologia. Acho até que nem Steve Jobs havia pensado nesse tipo de uso. Só que, como nosso foco é no problema, e não no produto, é fácil ver que essa não é a única solução. Há outras como, por exemplo, o restaurante distribuir kits para crianças com caderno de atividades e desenhos para colorir, ou ainda o restaurante ter uma área reservada para crianças com monitores que fazem brincadeiras com os filhos enquanto os pais podem ter uma refeição tranquila.

11.4 Problema: pessoas querem fazer reeducação alimentar para poder ter uma alimentação mais balanceada e assim perder peso e se sentir melhor

Sempre que se vai a médicos ou nutricionistas, surgem aquelas folhinhas com dietas e várias sugestões de cardápio para serem seguidas. Quem já fez dieta sabe, restringir alguma coisa na alimentação é muito difícil. A gente fica contando os dias para acabar a dieta e poder comer de novo aquilo que nos foi restringido. E na correria do dia-a-dia, seguir sugestão de cardápio é impraticável.

Certo dia encontrei uma nutricionista que não fez nenhuma restrição, apenas me pediu que eu fizesse um diário alimentar, ou seja, que eu anotasse o que eu comia e a quantidade para que depois pudéssemos analisar juntos o que precisava ser ajustado, quais "escorregadas" não faziam muito mal e quais deveriam ser evitadas, enfim um controle mais adaptável ao meu dia-a-dia. Ela me contou que pessoas que mantêm um diário alimentar perdem até o dobro do peso que as que não têm o registro.

Daí surgiu a ideia de procurar algum sistema contador de calorias. Encontrei vários, todos com alguns pontos interessantes mas nenhum deles suficientemente bom para me manter motivado a continuar usando.

Para atender a essa minha necessidade, resolvi montar o ContaCal.

Capítulo 12

Qual é o problema?

Como vimos no capítulo anterior, as pessoas sabem o que querem, uma solução para seus problemas. Acontece que muitas vezes elas não sabem qual é o problema, ou pior, acham que sabem qual é o problema quando, na verdade, o problema delas é outro.

12.1 Muitas vezes as pessoas não sabem qual é o problema

Quando vamos pesquisar por problemas para serem resolvidos e conversamos com pessoas para entender quais são esses problemas, muitas vezes o que elas nos descrevem não é necessariamente o problema mas sim a forma como elas enxergam o problema ou, o que dificulta ainda mais, a forma como elas imaginam que seja a solução.

Por exemplo, voltando à questão do carro e da carroça do Henry Ford, imagine um diálogo imaginário entre Henry Ford e um hipotético Sr. Smith, um possível

comprador de seu futuro produto:

- Sr. Smith, o que mais te aflige? - Sr. Ford, o que mais me aflige é que passo pouco tempo com minha família. - E por que? - Porque passo tempo demais na carroça indo de um lado para o outro. Se eu pudesse colocar mais um cavalo puxando minha carroça, ela andaria mais rápido e eu passaria mais tempo com minha família. - Ah, entendi seu problema, e tenho uma solução ainda melhor para você, chama-se automóvel.

Será mesmo que Henry Ford entendeu o problema? Ou ele entendeu a solução que o Sr. Smith apresentou para ele? Será que o problema real do Sr. Smith não era que ele passava pouco tempo com a família e talvez precisasse rever sua lista de afazeres fora de casa?

Enfim, esse foi um diálogo hipotético, mas acho que deu para ter uma ideia de como é fácil a gente querer pular logo para a solução sem gastar tempo suficiente tentando entender exatamente qual é o problema. Um bom entendimento de qual é o problema vai ajudar em muito a fazer um bom produto web.

12.2 E às vezes as pessoas não sabem que têm um problema

Imagine uma pessoa utilizando um sistema de internet banking. É comum quando uma pessoa vai utilizar um software ela fazer alguma coisa antes de utilizar o software, em preparação para usar esse software e alguma coisa depois, com o resultado do uso desse software. A pessoa pode estar tão acostumada a fazer essas tarefas que simplesmente não enxerga nisso um problema. Esse é o momento em que uma pessoa com o conhecimento do que é possível fazer com a tecnologia disponível tem a ideia de uma solução para um problema que ainda não foi percebido, mas que existe.

A grande questão nesses casos é o fato de o problema não ter sido percebido pelas pessoas que possivelmente estariam interessadas numa solução. Nesses casos é muito importante se certificar de que as pessoas realmente enxergam o problema que você acabou de descobrir como um problema de fato, para o qual elas irão querer uma solução. Caso contrário, não existe solução a ser vendida.

12.3 Devo solucionar problemas de quem?

Quanto mais próximas de você estiverem as pessoas que você vai pesquisar e para quem você vai eventualmente resolver um problema, melhor. A situação ótima é

quando você está resolvendo um problema seu pois, nesse caso, você sabe exatamente o que esperar da solução. E é mais fácil descobrir problemas não percebidos seus do que dos outros. Há vários casos de startups que nasceram como soluções para problemas próprios. O ContaCal é um exemplo. Se você solucionar um problema próprio, quando seu produto estiver pronto e você o estiver usando, você entenderá claramente o fluxo de interação do seu sistema e saberá o que pode ser melhorado. O único cuidado a ter é que rapidamente você será um usuário avançado de seu próprio produto e você não deve se esquecer que sempre haverá novos usuários que nunca viram seu produto e precisarão de uma experiência de uso bem diferente da experiência de uso necessária para um usuário avançado como você.

12.4 Olha que tecnologia bacana!

Uma tecnologia bacana não é nada se ela não resolve um problema. Como estamos cada vez mais cercados por novas tecnologias, é comum encontrar gente que vê uma nova tecnologia e logo pensa que daria um bom produto. Isso é muito comum no mundo das startups, ter uma ideia bacana baseada numa nova tecnologia e fazer um produto em cima dessa nova tecnologia, simplesmente porque agora é possível.

Startups não falham porque não conseguem desenvolver um produto. Startups falham porque não conseguem encontrar clientes dispostos a pagar.
– Steve Blank

Uma tecnologia, por mais incrível que seja, se não resolve um problema, nunca será um produto.

12.5 Resumindo: problema + tecnologia = solução = ideia de produto

Resumindo, quando juntamos um problema, que nem sempre é fácil de descobrir, mas que quanto mais próximo estiver da gente, melhor, com a tecnologia capaz de resolver esse problema temos uma possível solução que pode virar uma ideia de produto.

Capítulo 13

Como escolher uma ideia para transformar em produto web

No capítulo anterior falamos sobre onde encontrarmos problemas para resolvermos e que quanto mais próximos da gente estiver esse problema, melhor. Agora vamos falar sobre o que fazer quando encontramos mais de um problema que pode gerar um bom produto web. Aliás, essa técnica serve não só quando você tiver várias ideias, mas mesmo quando você tiver uma única ideia, pois antes de investir em transformar sua ideia em produto web, vale a pena ver se de fato existe alguém interessado nele e disposto a pagar por ele.

13.1 Você consegue descrever sua ideia em uma única página web?

Então faça isso. Crie uma página web simples descrevendo sua ideia. Não precisa ser uma página super bonita, nem super bem desenhada. Basta ser simples e direto

ao ponto, descrevendo sua solução e o problema que ela resolve.

Quando tive a ideia do ContaCal, tive também a ideia de outras 2 startups e quis saber em qual das 3 ideias investir meu dinheiro, minha energia e meu tempo. Para tomar esse decisão, escolhi um nome e um domínio para cada uma das ideias e registrei esses domínios. Em seguida, criei uma página para cada uma das ideias de produto web que tive. Como não sou nenhum designer, usei um site chamado unbounce (http://unbounce.com) , que permite criar páginas simples e até testes A/B de forma bem fácil. Com o unbounce eu criei a página abaixo:

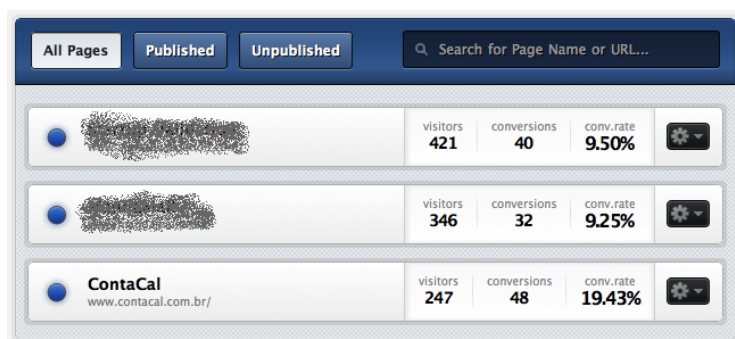



Figura 13.1: Tela do ContaCal no unbounce

Note que essa página tem só 3 pontos que descrevem o produto, sendo:

- um ponto para falar do problema;
- outro para falar da solução e;
- um terceiro para falar do preço (que nem é o preço praticado hoje).

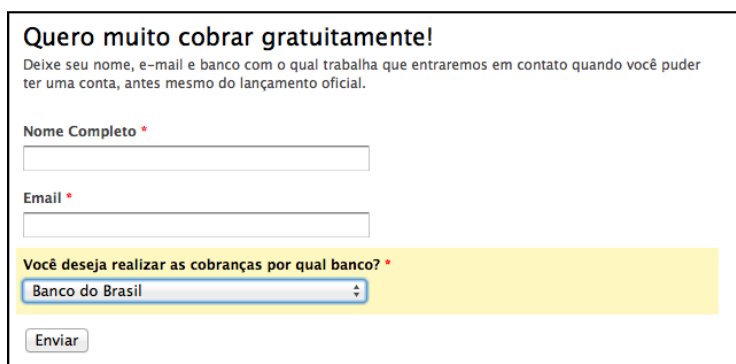
O formulário de e-mail serviu para captar a quantidade de interessados. Rodei uma campanha no Google AdWords de R$ 10,00 por dia por produto que eu queria testar durante um mês.

Eu tenho um print de um resultado parcial:

Figura 13.2: Resultado parcial no unbounce

Esse print é de uma tela do unbounce. Depois dos 30 dias de testes terminei com 216 e-mails interessados no ContaCal e 1.043 pageviews, o que dá 20,7% de taxa de conversão. As outras duas ideias também mantiveram a mesma tendência do resultado parcial acima. Preferi deixar as outras duas ideias ilegíveis para não influenciar ninguém a apostar em alguma delas sem fazer testes.

O custo total desse teste foi de R$ 990,00:

- Campanha AdWords: R$ 900,00
- Domínios: R$ 90,00
- unbounce: grátis por 30 dias, se passasse de 30 dias eu iria pagar R$ 85,00 por mês para até 5 domínios diferentes que eu quisesse testar ao mesmo tempo.

Cada nova ideia custa R$ 30,00 por registro de domínio .br mais R$ 300,00 por mês de campanha no Google AdWords se fizermos um investimento de R$ 10,00 por dia.

Uma outra opção ao unbounce é o launchrock (http://launchrock.com) . Não achei informação sobre preços mas me pareceu uma alternativa.

13.2 Mais um exemplo

Mesmo quando você tem uma única ideia, é bom validar antes de seguir adiante com o desenvolvimento do produto. O Rafael Lima, do Cobre Grátis (http://cobregratis.com.br) fez isso. Ele tinha a ideia de fazer um produto web para facilitar emissão

de boletos. Era um problema que ele tinha, que resolveu e que imaginou que outras pessoas iriam querer essa solução. Para confirmar sua hipótese ele rodou uma campanha de 3 meses no Google AdWords, gastando um total de R$ 800,00, que enviava para uma pesquisa feita no sistema Wufoo (http://wufoo.com) conforme imagem abaixo e o resultado foi 12.939 visualizações e 1.396 pessoas interessadas. Uma taxa de conversão de 10.8%, o que mostrou que valia a pena investir nesse produto pois parecia ser a solução do problema de mais pessoas além dele próprio. Além disso ele conseguiu uma boa base para o e-mail marketing de lançamento quando o produto estiver pronto. Como curiosidade, veja abaixo como a página que ele fez para captar o interesse é bem simples. É um formulário de três perguntas, direto ao ponto.

Quero muito cobrar gratuitamente!

Deixe seu nome, e-mail e banco com o qual trabalha que entraremos em contato quando você puder ter uma conta, antes mesmo do lançamento oficial.

Nome Completo *

Email *

Você deseja realizar as cobranças por qual banco? *

Banco do Brasil

Enviar

Figura 13.3: Pesquisa pré-lançamento do Cobre Grátis

13.3 Qual é taxa de conversão mínima?

É difícil dizer, pois depende um pouco de qual é o produto web que você está pensando em vender. Se for um produto de nicho, ou seja, mais especializado como por exemplo sistema de controle de pacientes para médicos especialistas em coxartrose, pode ser que a taxa de conversão seja pequena mesmo, pois a quantidade de médicos com essa especialidade não deve ser grande. Nesse caso, se vale ou não desenvolver o produto web, vai depender se o seu produto web realmente resolve um problemão para essas pessoas e quanto essas pessoas estão dispostas a pagar por essa solução.

Usando os dois casos acima como parâmetro, que são casos mais genéricos, o ContaCal é um produto que podemos classificar, de acordo com a definição que fizemos de um produto web no capítulo 3, como um produto para consumidor final,

não é um produto de nicho e eu decidi ir para o desenvolvimento do produto com algo próximo de 20% de taxa de conversão. O Cobre Grátis é um produto para empresas, também não é de nicho e o Rafael decidiu desenvolvê-lo tendo uma taxa de conversão em torno de 10% o que mostra que em produtos para empresas é aceitável uma taxa de conversão menor.

Vi outras experiências de produtos que não são de nicho e diria que, de forma geral, pelo menos 10% de taxa de conversão, com pelo menos uns 150 e-mails válidos cadastrados após um mês de campanha no Google AdWords, é o mínimo recomendável para seguir adiante.

Capítulo 14

Problema ou necessidade?

Tenho falado muito aqui no Guia da Startup sobre entender qual o problema que o produto web vai resolver. Várias vezes falo em problema ou necessidade, ou seja, qual a necessidade do usuário que o seu produto web vai atender.

14.1 Mas afinal, qual é a diferença entre problema e necessidade?

Na entrevista com o Flavio Pripas (capítulo 38), do byMK/fashion.me, quando perguntei qual o problema que o produto web dele resolve, ele respondeu:

Não era um problema declarado. As pessoas não falavam para nós que queriam uma rede social de moda. Percebemos que estávamos atendendo a uma necessidade latente.

Ou seja, existe uma diferença entre problema e necessidade. Pois bem, vamos recorrer à Wikipedia:

Problema

*Um **problema** é um obstáculo, um impedimento, uma dificuldade, um desafio ou qualquer situação que peça uma resolução; essa resolução é reconhecida como uma solução ou contribuição em direção a um propósito ou objetivo estabelecido. [16]*

Necessidade

*Uma **necessidade** é aquilo que é necessário para que um organismo viva de forma saudável. Necessidades se distinguem de desejos pois a deficiência em atender uma necessidade causa um resultado negativo claro. Necessidades podem ser objetivas e físicas, como alimentação, ou subjetivas e psicológicas, como autoestima. [15]*

Steve Blank, conhecido empreendedor do Vale do Silício, que foi o mentor do Eric Ries no desenvolvimento dos conceitos de Lean Startup, postou em seu blog um artigo com um título bem chamativo: "Como construir uma startup de um bilhão de dólares" [2]. Apesar do título chamativo, o texto é bem interessante e aponta mais uma vez para essa diferença entre problema e necessidade:

É um problema ou uma necessidade?

Eu agora acredito que a proposição de valor do seu modelo de negócios (proposição de valor é o nome chic *para o seu produto ou serviço) se encaixa em uma dessas duas categorias:*

- *Ele resolve um problema e faz algo para um consumidor final ou uma empresa (software de contabilidade, elevadores, ar condicionado, eletricidade, tablets, escova de dentes elétrica, aviões, software de e-mail etc.)*
- *Ou ele satisfaz uma necessidade social humana fundamental (amizade, encontro, sexo, diversão, arte, comunicação, blogs, confissão, networking, jogos, religião etc.)*

Segundo Steve Blank, as startups bilionárias acontecem quando elas atendem uma necessidade. Concordo com ele, mas não acontecem somente quando se atende uma necessidade. Acontecem também quando se resolve um problema. Existem inúmeros exemplos de startups bilionárias que nasceram para resolver problemas. Google resolveu o problema de encontrar informação na internet, e fez dinheiro resolvendo outro problema, permitindo que pequenas empresas pudessem encontrar clientes com campanhas a custos acessíveis e permitindo que empresas de qualquer tamanho possam fazer campanhas com uma forma muita clara de medição de resultados. Salesfoce.com é outro exemplo de startup bilionária que vende software de CRM via web, um serviço claramente voltado para resolver problema de gestão de relacionamento com cliente das empresas.

Sendo assim, quando você pensar no que o seu produto vai fazer, se vai resolver um problema ou atender a uma necessidade, não se prenda ao conselho do Steve Blank, pois há oportunidades de se criar startups bilionárias em ambos os casos. Só não se esqueça que, como vimos no capítulo 6, as startup bilionárias, ou seja, aquelas que tem crescimento bem acelerado, são raríssimas. Segundo o relatório Empreendedorismo em revista - 2011 [10] da Organização de Desenvolvimento e Cooperação Econômica (OECD - Organization of Economic Development and Cooperation), menos de 1% das empresas com mais de 10 funcionários têm crescimento de funcionários maior que 20% ao ano nos últimos 3 anos. O estudo chama essas empresas

de gazelas, devido à sua velocidade. Segundo o mesmo estudo:

Empresas que crescem mais rápido que o ritmo das gazelas (as super gazelas) são ainda mais raras - tão raras que é muito difícil de medi-las estatisticamente.

Como sabemos que o número de funcionários normalmente está diretamente ligado ao crescimento de receita das empresas, é fácil concluir as "super gazelas" de receita também são raríssimos, tão raras que sequer têm relevância estatística. Por isso elas absorvem toda a atenção da mídia, exatamente por serem exceções.

14.2 Pirâmide de Maslow

A Pirâmide de Maslow, também conhecida como Hierarquia de Necessidades de Maslow, foi proposta pelo professor de psicologia Abraham Maslow em 1943. Ele agrupou as necessidades em diferentes categorias e empilhou essas categorias de necessidades no formato de pirâmide para explicar como as necessidades humanas são priorizadas. Segundo ele, se as necessidades da base da pirâmide não estiverem satisfeitas, dificilmente a pessoa vai se preocupar com as necessidades dos níveis superiores da pirâmide.

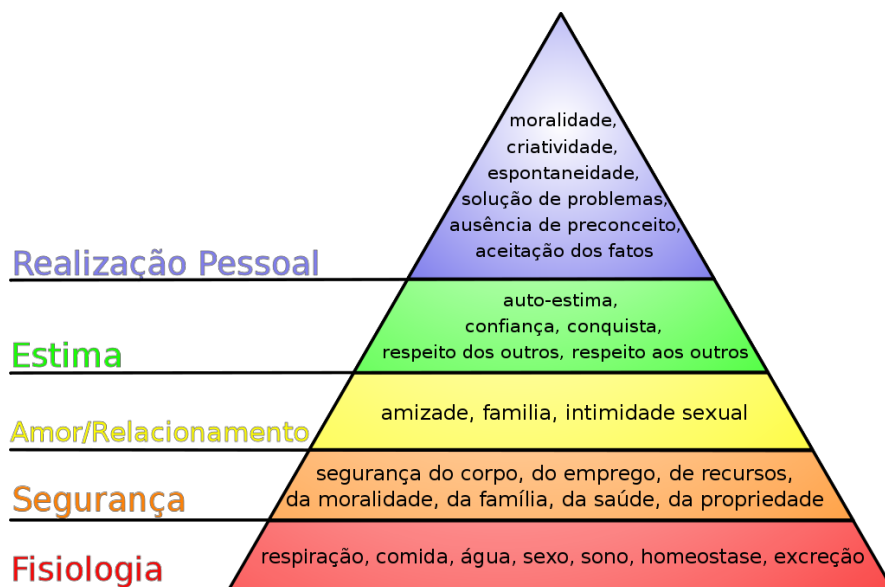
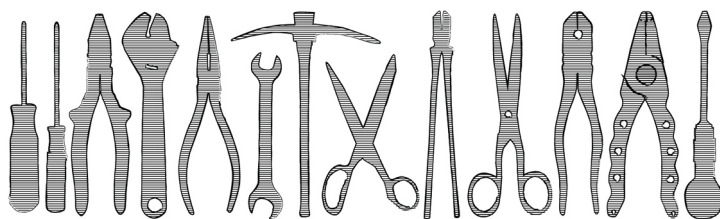



Figura 14.1: Pirâmide de Maslow

Algumas startups nasceram para atender a algumas dessas necessidades. Linke-

din (http://linkedin.com) atende à necessidade de emprego e de recursos por meio de sua rede social voltada para o mundo profissional. Já o Facebook (http://facebook.com) tem a ver com amizade. Twitter (http://twitter.com) pode atender à necessidade de auto-estima, respeito dos outros. E o Wordpress (http://wordpress.com) serve para expressarmos nossa criatividade.

A Pirâmide de Maslow é uma boa fonte de inspiração para vermos que necessidade podemos atender como nosso produto web. E além dessas necessidades, existe uma infinidade de problemas por aí esperando para serem descobertos e resolvidos!

Parte IV

Mão na massa: fazendo o produto web

Agora que você descobriu um problema para resolver ou uma necessidade para atender, você precisa fazer seu produto web. Os próximos capítulos não irão ensinar você a programar, nem a fazer o design de seu produto. Existem inúmeros livros sobre esses temas. Vou recomendar alguns no final desse livro, no capitulo 41.

Também já contei no capítulo 9 como fiz o ContaCal e o que terceirizei e o que não pode ser terceirizado para fazer um produto web. É um caso prático de como

fazer um produto web. Se você ainda não leu, recomendo que leia. Se já leu, vale reler.

Nos próximos capítulos vou falar porque é importante fazer rápido a primeira versão de seu produto web, e como conseguir isso. São só três capítulos, porque você sabe, a primeira versão de um produto web tem que ser feita muito rápido!

Capítulo 15

Por que é preciso fazer rápido o produto web?

Já falamos sobre algumas definições e requisitos para se ter uma startup. Depois falamos sobre como ter ideias de produtos para a startup e que essas ideias vêm de problemas ou necessidades que as pessoas têm e estão dispostos a pagar pela solução. Estamos entrando agora na parte de mão na massa, sobre como fazer um produto web.

E a primeira pergunta que vem à mente quando falamos em fazer um produto web é:

15.1 Por que é preciso fazer rápido o produto web?

Bom, precisar, não precisa. Como a startup é sua, é você quem define suas metas e objetivos. Só que tudo o que a gente conversou até aqui está no campo da teoria. Mesmo as conversas com pessoas que têm um problema ou necessidade que você vai

resolver com seu produto web, mesmo a pesquisa que você fez para decidir se seguia adiante com sua ideia de produto web, tudo isso é teoria. Vou lhe dar então 3 razões para você fazer rápido o seu produto.

Razão 1 - Momento Da Verdade

Você só vai aprender alguma coisa útil sobre seu produto web quando as pessoas o estiverem usando.

Quanto mais tempo você demorar para colocar seu produto na rua, mais tempo você vai demorar para aprender com pessoas reais se você está no caminho certo. E pior, mais passos você certamente estará dando na direção errada. Você só vai saber se o produto web que você fez realmente resolve o problema de algumas pessoas se essas pessoas usarem seu produto. Quanto mais tempo demorar para isso acontecer, mais tempo vai demorar para saber se seu produto é ou não é a solução do problema.

E se não for, o que você faz? Conserta, ajusta, muda! Quanto mais cedo você souber que o que você está desenvolvendo não está no caminho certo, melhor, pois menos tempo, energia e dinheiro você vai desperdiçar indo no caminho errado.

Razão 2 - Excesso De Funcionalidades

Quanto mais funcionalidades um produto tiver, mais difícil é de entender e usar esse produto.

Existe um limite de funcionalidades que o usuário consegue entender. Quando colocamos funcionalidades demais, ao invés de criarmos uma solução para o problema do cliente, acabamos criando um novo problema para ele. Kathy Sierra, reconhecida instrutora de programação e de experiência do usuário, criou um gráfico de funcionalidades que ilustra de forma clara e divertida como a satisfação do usuário diminui à medida que aumentamos a quantidade de funcionalidades de um produto.

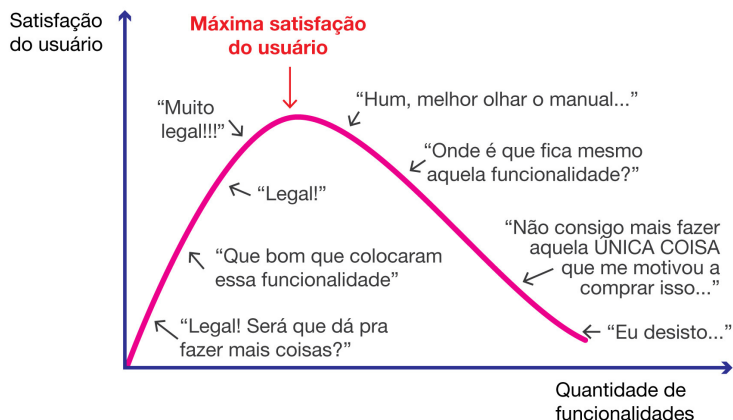



Figura 15.1: Curva de satisfação do usuário como função da quantidade de funcionalidades

Razão 3 - Retorno Do Investimento

Quanto mais tempo você demorar para lançar, mais tempo vai demorar para ter receita e, consequentemente, mais tempo demora para ter o retorno do dinheiro que você investiu.

Quanto mais tempo seu produto web demorar para ter usuários e, consequentemente, clientes que em algum momento irão pagar pelo seu produto web, mais você terá que investir do seu próprio bolso. Veja abaixo um gráfico típico de retorno de investimento de um produto. Enquanto você não lançar seu produto e não tiver receita, tudo o que você terá é custo, ou seja, você estará na parte de investimento da curva abaixo. Isso só muda quando você começar a ter receita e essa receita for maior que os custos mensais, aí você entra na área descrita abaixo como rentabilidade mensal. Só depois de alguns meses nessa área é que você terá o retorno do seu investimento. Veja como o caminho é longo.

Figura 15.2: Retorno do investimento

Agora veja no gráfico abaixo, como um atraso de 3 meses em obter receita pode atrasar em 6 meses a obtenção do retorno do investimento. Será que esses 3 meses de atraso em obter receita valem a pena? O que você vai fazer nesses 3 meses realmente compensam 6 meses de atraso no retorno do investimento?

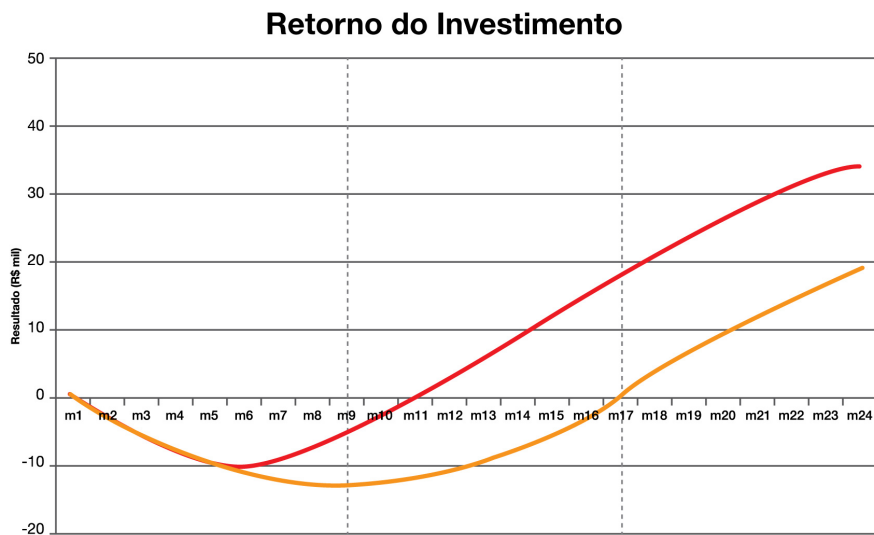



Figura 15.3: Retorno do investimento postergado

Por outro lado, veja só o que você ganha se conseguir acelerar o desenvolvimento de seu produto e o lançar 3 meses antes do planejado. você ganha 6 meses de retorno do investimento! E a explicação para isso não é só porque você adiantou a entrada de receita, é porque você gastou menos para poder lançar o produto mais rápido. Veja no gráfico abaixo.

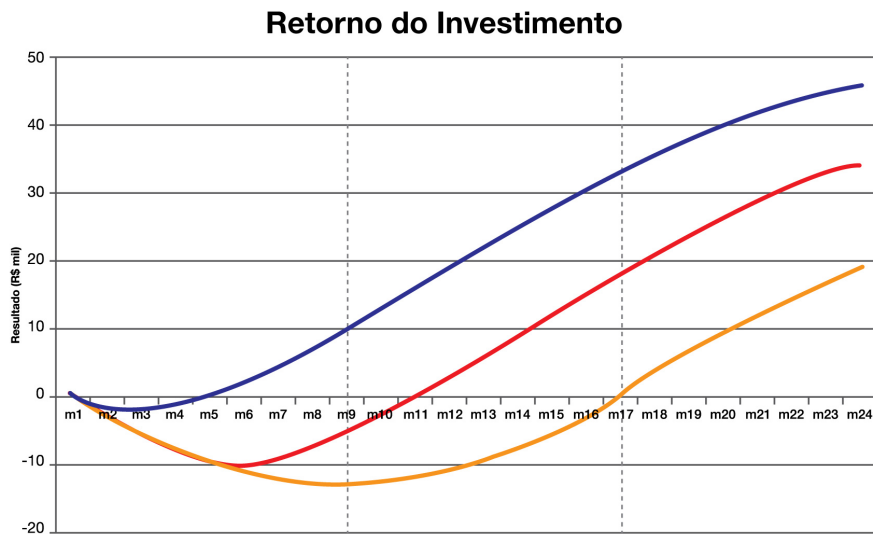



Figura 15.4: Retorno do investimento antecipado

15.2 Resumindo

As três razões para você lançar logo seu produto web são:

- **Momento da verdade:** você só vai aprender alguma coisa útil sobre seu produto web quando as pessoas o estiverem usando.
- **Excesso de funcionalidades:** quanto mais funcionalidades um produto tiver, mais difícil é de entender e usar esse produto.
- **Retorno do investimento:** quanto mais tempo você demorar para lançar, mais tempo vai demorar para ter receita e, consequentemente, mais tempo demora para ter o retorno do dinheiro que você investiu.

Capítulo 16

Como fazer rápido o seu produto web?

Já entendemos porque é importante fazer rápido o produto web. Agora precisamos saber como fazer isso. Será que precisaremos de bons desenvolvedores de software? Com certeza. E bons designers de interface do usuário? Sem dúvida alguma.

Só que só ter bons profissionais te ajudando não é o segredo para você fazer o produto rapidamente. O que você precisa fazer é definir quais são as funcionalidades mínimas necessárias para o seu produto. Essa é a principal responsabilidade da função de gestão de produtos que, como eu comentei no capítulo 8 sobre as diferentes áreas de conhecimento envolvidas em uma startup, é uma das únicas funções que não podem ser terceirizadas. Quem tem que fazer isso é você.

16.1 A importância de conhecer o cliente e o seu problema

Nesse momento fica claro a importância de se conhecer muito bem o cliente e o seu problema. Você vai ter que entender muito bem qual é o problema e qual é a **solução mínima** que vai resolver o problema desse cliente. Fica claro também a vantagem de se trabalhar em um problema próprio, pois sendo você mesmo o cliente, é mais fácil definir o que é mínimo para resolver o problema.

Eric Ries chamou essa solução mínima de MVP, *Minimal Viable Product* ou Produto Mínimo Viável em 2011 [11]. Esse conceito de produto mínimo não é novidade. Em 2003 Mark Denne, consultor na Accenture, e Jane Cleland-Huang, professora de ciência da computação na DePaul's University, escreveram um livro chamado Software by Numbers [4]. Nesse livro eles defendem uma metodologia de financiamento incremental do desenvolvimento de software (IFM - Incremental Funding Model) que se baseia em requisitos de desenvolvimento de software divididos em MMF (Minimal Marketable Feature ou Funcionalidade Mínima "Marketeável"), ou seja, procurar sempre desenvolver software de forma mínima para colocá-lo o mais rápido possível no mercado.

Esse conceito de produto mínimo é muito importante pois, como com software dá para fazer muitas coisas legais, é muito fácil a gente cair na tentação de querer colocar "só mais essa funcionalidade" antes de lançar o produto. Pense bastante se essa funcionalidade não terá um custo muito alto de desenvolvimento em termos de tempo, energia e dinheiro para o benefício que ela pode trazer para a solução do problema do cliente. Lembre-se das curvas de retorno de investimento do capítulo 15.

Para ilustrar isso de forma clara, vou citar dois exemplos.

16.2 Cursos online da Caelum

A Caelum (http://www.caelum.com.br) é uma empresa bastante conhecida pelos seus cursos presenciais de desenvolvimento de software. Há uns 3 anos começou a surgir demanda por cursos online mas Paulo e Guilherme Silveira, sempre preocupados com a qualidade de ensino, não queriam dar esse passo até encontrar uma forma de oferecer cursos online com uma qualidade satisfatória. No início de 2011 encontraram um formato que lhes pareceu interessante. Resolveram então desenvolver o produto web de educação online com esse formato. O desenvolvimento

começou em fevereiro de 2011 e a versão para usuários gratuitos ficou pronta no final de julho de 2011, totalizando 5 meses de desenvolvimento. Paulo ainda estava inseguro quanto a lançar na QCon em setembro, sentia que ainda precisava colocar várias funcionalidades, dentre elas a cobrança. Eles correram para colocar alguma forma de cobrança que ficou pronta literalmente no dia do lançamento que foi no primeiro dia da QCon. Várias funcionalidades que eles queriam ter colocado para o lançamento da versão paga acabou não entrando no lançamento.

Resultado: o primeiro cliente pagante veio somente depois de duas semanas, ou seja, a cobrança não era tão necessária para o lançamento. Seis meses depois, em março de 2012, passou a ser uma funcionalidade bem necessária. Naquela época eles já tinham quase 130 cursos vendidos e um total de 400 alunos distintos. Contudo, a cobrança poderia ter sido desenvolvida após o lançamento. As outras funcionalidades que eles queriam ter colocado não fizeram falta para o lançamento do produto e, quando houve clientes reais utilizando, o que esses clientes deram de retorno acabou orientando o desenvolvimento do produto web.

16.3 ContaCal

Quando usei o pessoal da StartupDEV para fazer o ContaCal, eu não tive a opção de tentar fazer mais desenvolvimento e gastar mais tempo, eu tinha direito a apenas 48 horas. Eu mostrei para o time de desenvolvedores o que eu queria e eles estimaram quanto tempo cada pedaço do sistema ia levar. Obviamente que fazer todo o sistema ia ultrapassar as 48 horas que eu tinha direito, então tive que escolher.

Figura 16.1: Wireframe da tela de login

Figura 16.2: Wireframe da tela de cadastro

Figura 16.3: Wireframe da tela principal de registro de refeições

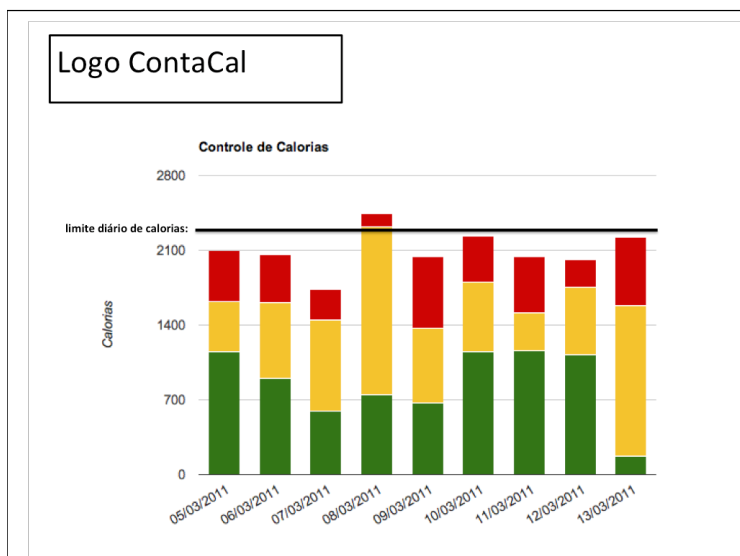



Figura 16.4: Wireframe da tela de relatório de calorias ingeridas

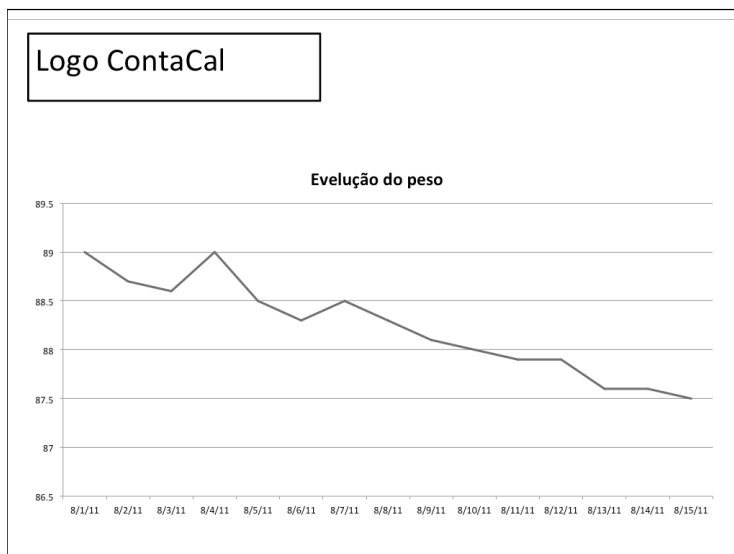



Figura 16.5: Wireframe da tela de relatório de perda de peso

Quando desenhei os wireframes do ContaCal para passar para o pessoal da StartupDEV desenvolver a aplicação web, os slides 4 e 5 tinham dois gráficos, uma para mostrar a evolução das calorias e outro para mostrar a evolução do peso. Não tinha como caber os dois. Eu tinha que escolher um dos dois, ou gráfico de evolução de calorias, ou gráfico de peso. Lembro que foi uma decisão difícil, e depois ainda conversamos sobre fazer versão de 7 dias e versão de 30 dias.

Decidi por implementar o relatório com evolução de controle de calorias, com visualização de 7 dias e 30 dias. Recebo com alguma frequência pedido de clientes que gostariam de ter alguma forma de acompanhar seu peso no contaCal. É a funcionalidade que deixei de implementar. Por outro lado, de todos os pageviews que a aplicação tem, 4,6% são pageviews dessa funcionalidade, ou seja, uma funcionalidade que tem um uso razoável, ainda mais comparado com 31,4% de pagevіwes da página principal da aplicação:

Página	Descrição	Percentual
/	página principal da aplicação	31.4%
/users/sign_in	página de login	21.1%
/users/sign_up	cadastro de novo usuário	8.4%
/report	relatório	4.6%
/users/edit	edição de dados do usuário	4.0%
/foods/new	sugestão de novo alimento	3.5%

Figura 16.6: Pageviews do ContaCal

Só que a dúvida ficou, será que relatório era de fato uma funcionalidade essencial para ter numa versão mínima do produto? Será que as pessoas gostam mais do produto por ter essa funcionalidade. Tem algumas formas de saber. Uma delas é fazendo uma pesquisa segmentada, ou seja, conversando com usuários que usam e com usuários que não usam a funcionalidade para saber dos que usam o que gostam e porque usam e dos que não usam, porque não. Outra forma é simplesmente desligando essa funcionalidade por algum tempo e ficando antenado para reclamações e comentários.

Minha opinião é que o ContaCal poderia ter sido lançado até mesmo sem a funcionalidade de relatório e que isso não teria impactado o número de usuários que se cadastram e que depois se tornam assinantes.

Falo isso devido a outra funcionalidade que implementei no ContaCal após o lançamento. Muitos usuários comentaram que seria muito bom ter a possibilidade de controlar não só a quantidade de calorias ingeridas como também a quantidade de calorias gastas. Em novembro, dois meses e meio após o lançamento, coloquei essa funcionalidade no ContaCal, de registro de atividades físicas. Anunciei para a base de usuários existentes, destaco isso como uma das funcionalidades que o sistema tem e várias pessoas acham bacana, mas a curva de novos usuários que se cadastram para testar o sistema, bem como de usuários que decidem virar assinantes não mudou em nada! Para confirmar, basta que apenas 1,8% dos registros feitos são de atividades, 98,2% são registro de alimentos.

16.4 Boas práticas de engenharia de software

Claro que não adianta você saber exatamente o que vai fazer na versão mínima de seu produto web se você não tiver um ótimo time de desenvolvedores de software e designers de interface do usuário. Só que ter pessoas bem qualificadas por si só

não resolve. É preciso que essas pessoas trabalhem usando as melhores práticas de engenharia de software. Vou comentar um pouco sobre algumas dessas práticas aqui, apesar de esse não ser o foco principal deste livro.

A primeira boa prática que quero comentar aqui é o **desenvolvimento iterativo de software**. Essa forma de desenvolvimento se contrapõe ao modelo de desenvolvimento de software conhecido como *waterfall*. No desenvolvimento *waterfall* as fases de desenvolvimento de software são claramente definidas e, uma vez terminada uma fase e iniciada a outra, não se pode voltar atrás. Por exemplo, se você quer desenvolver um produto web, no desenvolvimento *waterfall* você precisa especificar absolutamente todas as funcionalidade que você vai querer nesse software, pois o desenvolvimento de software é visto como um projeto com começo, meio e fim que acontece em sequência: definição de requisitos, detalhamento e especificação do software, codificação, teste e produção. Já no desenvolvimento iterativo de software, esse mesmo ciclo é reduzido ao seu menor tamanho possível e repetido várias vezes usando o feedback do ciclo anterior para melhorar o próximo ciclo.

Jeff Patton, reconhecido consultor de desenvolvimento de software, fez uma comparação entre *waterfall* e desenvolvimento iterativo de software fazendo uma analogia com o processo de pintar um quadro. Qual dos dois processos abaixo parece ser mais natural?

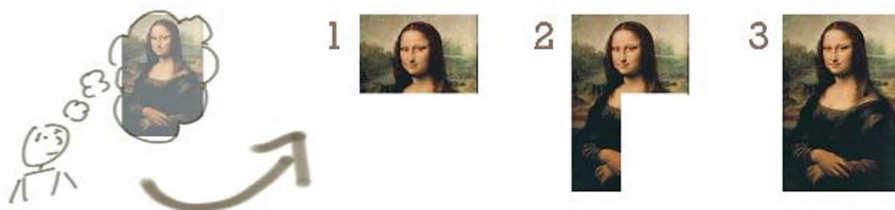



Figura 16.7: Waterfall

Figura 16.8: Desenvolvimento iterativo

Esse processo de desenvolvimento iterativo de software acabou sendo uma das bases do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (http://agilemanifesto.org) , escrito há mais de 10 anos, que acabou se tornando uma revolução na forma de se fazer software:

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

- ***Indivíduos e interações*** *mais que processos e ferramentas*
- ***Software em funcionamento*** *mais que documentação abrangente*
- ***Colaboração com o cliente*** *mais que negociação de contratos*
- ***Responder a mudanças*** *mais que seguir um plano*

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

Esse manifesto melhorou em muito a forma como software é desenvolvido, garantindo maior envolvimento da pessoa que define como vai ser o software durante o desenvolvimento desse software.

A partir desse manifesto alguns processos de desenvolvimento de software foram criados de forma a permitir esse envolvimento. Uma das recomendações que veio

como consequência do manifesto é os times que desenvolvem software devem se reunir periodicamente para definir o que fazer e para acompanhar o andamento do projeto. Nessas reuniões participam não só os desenvolvedores de software como também as pessoas que definem "o que" e "como" será o produto web. O "o que" é definido pela função de gestão de produto e o "como" é definido pela função de experiência do usuário, funções descritas no capítulo 8. Essas reuniões frequentes são fundamentais para garantir a velocidade de entrega do produto mínimo.

Outra boa prática muito importante é o **TDD** (*Test Driven Development* ou Desenvolvimento Baseado em Testes). Por meio dessa prática se garante não só a qualidade do software que está sendo desenvolvido, uma vez que todas as suas funções têm testes para garantir que o que foi desenvolvido está funcionando conforme esperado, testes esses preferencialmente automatizados, como também aumenta a segurança para futuras modificações nesse software. Quando seu software tem testes, você pode adicionar novas funcionalidades e, por meio dos testes, garantir que o software continue se comportando conforme esperado em todas as situações previstas e cobertas pelos testes.

Ter essa cobertura de testes é fundamental para poder executar a terceira boa prática que eu queria comentar, a **entrega contínua**. Entregar continuamente o software significa ter a capacidade de colocar seu software em produção a qualquer momento de forma simples. Você só poderá fazer isso se:

- tiver cobertura de testes para garantir que o software que você colocou em produção está fazendo o que se espera dele e;
- tiver uma forma simples e rápida de voltar atrás, ou seja, se der algum problema com o software que você acabou de colocar em produção, você é capaz de restaurar a versão anterior do seu software em produção.

Ter entrega contínua é muito importante para que você possa, após ter seu produto web funcionando e com usuários, fazer rapidamente modificações nesse seu produto web baseado nos feedbacks que você receber desses usuários.

Como disse acima, quis incluir aqui no livro um rápido comentário sobre as boas práticas de desenvolvimento de software mas eu recomendo que, caso você não tenha ouvido falar dessas práticas, procure conhecer mais lendo blogs, indo a cursos, lendo livros e participando de eventos sobre desenvolvimento de software.

16.5 Recapitulando: fazer rápido o produto web = saber o que fazer + bons profissionais + boas práticas de engenharia de software

Por melhores que sejam os desenvolvedores e os designers de interface que trabalharem no seu produto, se você não escolher com muito cuidado que funcionalidades colocar e não selecionar um conjunto mínimo de funcionalidades, as chances de você desperdiçar tempo de desenvolvimento são muito grandes. A definição clara de seu **produto mínimo** é fundamental, e você só vai conseguir fazer isso conhecendo bem o problema do seu cliente e sabendo exatamente o que você está resolvendo para ele. Além disso, mesmo os melhores profissionais com a mais clara definição do que vão fazer precisam de boas práticas de desenvolvimento de software para poder desenvolver com rapidez um produto web de qualidade.

Capítulo 17

Se você não tem vergonha da primeira versão de seu produto, você demorou demais para lançar

Nos dois últimos capítulos falamos sobre porque devemos fazer rápido um produto web e que não basta ter bons profissionais, bons equipamentos e boa metodologia, é fundamental definir o **produto mínimo**, ou seja, que funcionalidades entram e que funcionalidades ficam de fora da primeira versão de seu produto web e quais são as boas prática de engenharia de software para conseguir fazer rápido essa primeira versão.

Reid Hoffman, fundador do LinkedIn disse certa vez que:

Se você não tem vergonha da primeira versão do seu produto, você demorou demais para lançar.
– Reid Hoffman

Para ilustrar essa frase, que de certa forma sumariza os dois capítulos anteriores, resolvi pegar prints da tela da primeira versão de alguns serviços bem conhecidos.

Figura 17.1: Google em 1998

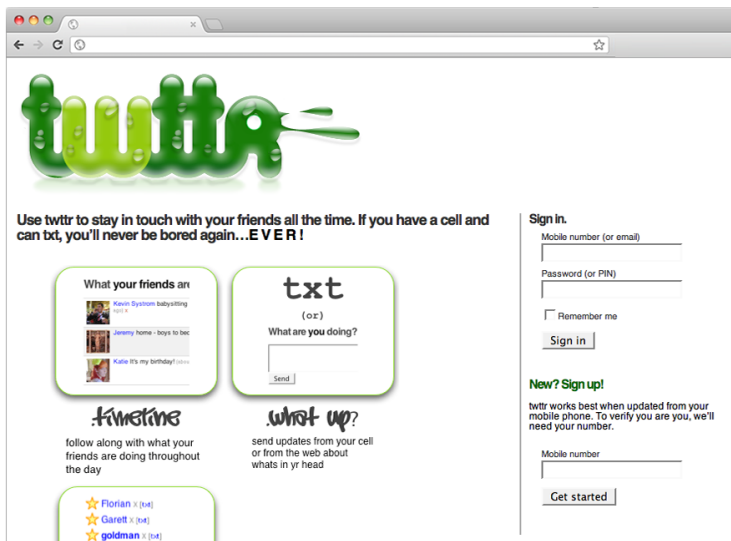



Figura 17.2: Twitter em 2006

Figura 17.3: LinkedIn em 2005

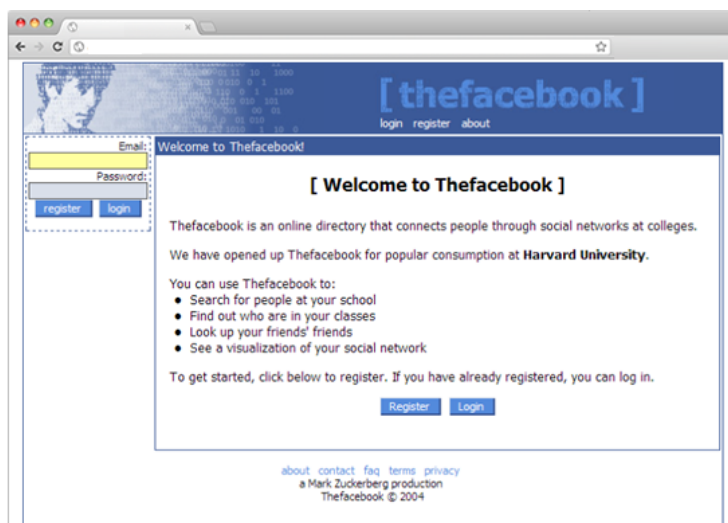



Figura 17.4: Facebook em 2005

Figura 17.5: Buscapé em 1999

Figura 17.6: Locaweb em 2002

Capítulo 18

Quanto tempo levou para fazer o ContaCal?

Você já viu no capítulo 9 como fiz o ContaCal usando vários serviços terceirizados e nos capítulos anteriores falei sobre porque devemos fazer rápido um produto web, como fazer rápido a sua primeira versão e alguns exemplos de primeira versão de produtos web bem conhecidos.

Para confirmar a importância de fazer rápido o produto web, aqui está um gráfico que mostra quanto tempo levei para colocar o ContaCal na frente de clientes:

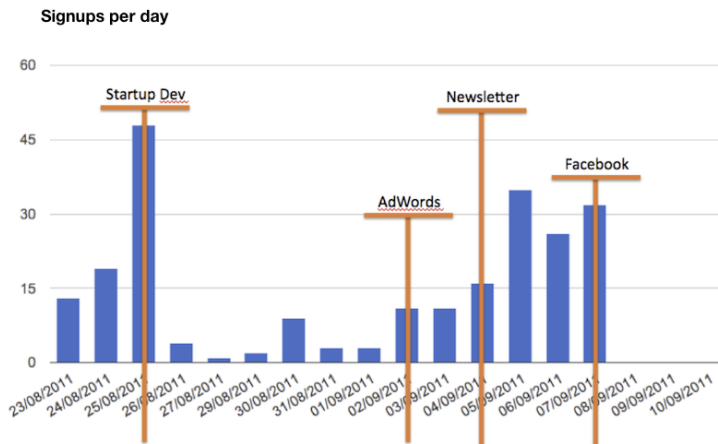



Figura 18.1: Novos cadastros por dia

Cronograma:

- 23/08/2011: Início do desenvolvimento da aplicação pelo pessoal da Startup-Dev.
- 25/08/2011: Aplicação pronta e início da adaptação do logo e do template de WordPress.
- 01/09/2011: Site em WordPress pronto.
- 02/09/2011: Campanha de AdWords religada. Até aqui eu só tinha usuário de teste. A partir daqui é o momento da verdade, com usuários reais utilizando o sistema.
- 04/09/2011: Email para pessoas que mostraram interesse.
- 07/09/2011: Início de campanha no Facebook.

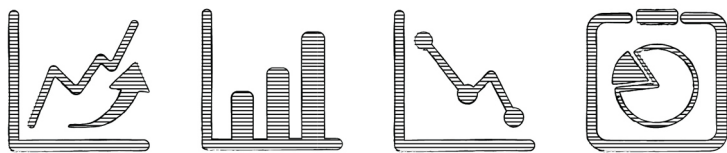
Ou seja, do início do desenvolvimento até religar a campanha no AdWords foram 10 dias!

18.1 Resultado

Veja nas telas abaixo a primeira versão do site e da aplicação. Ambos já mudaram significativamente desde essa primeira versão.

Figura 18.2: Primeira versão do site

Figura 18.3: Primeira versão da tela de login

Figura 18.4: Primeira versão do produto web

Parte V

Mão na massa: gerenciando o produto web

Agora é que a diversão realmente começa. Seu produto web está pronto e você vai apresentá-lo para usuários e clientes. Aqui você vai ler sobre como lançar o seu produto web, como receber feedback, como atrair visitantes para o seu site, como ganhar dinheiro com seu produto web, como definir o preço certo, sobre ter ou não ter planos grátis, sobre que indicadores acompanhar e como melhorar esses indicadores.

Capítulo 19

Meu produto web está pronto, e agora?

É agora que a diversão realmente começa, pois é agora que usuários reais vão validar se seu produto de fato resolve um problema deles. É o que chamamos de "Momento da Verdade" no capítulo 15. Mas antes de "abrir as portas" e chamar as pessoas para usar seu produto, vamos dar uma última checada para ver se está tudo ok.

19.1 Checklist antes de "abrir as portas"

Antes de chamar as pessoas para usar seu produto, vamos dar uma última checada em alguns itens para ver se está tudo certo. Afinal, você não quer que seus convidados encontrem uma casa bagunçada, quer?

Monitoração

Tanto a aplicação quanto o site que apresenta a aplicação estão no ar? Você colo-

cou algum serviço de monitoração para saber quando seu site ou sua aplicação eventualmente ficarem fora? Um serviço bastante conhecido e que tem opção gratuita é o Pingdom (http://pingdom.com) . Ele inclusive dá relatórios de disponibilidade que você pode usar para apresentar para o seu provedor caso a disponibilidade esteja abaixo do contrato.

Limites da infraestrutura

Em conjunto com a monitoração vêm os limites da infraestrutura. Agora você está usando seu site e sua aplicação sozinho ou com alguns poucos conhecidos. Quando você "abrir as portas" o que você espera é que mais pessoas usem seu produto web. É claro que você não precisa comprar o maior servidor, com os maiores limites possíveis, mas você precisa monitorar de perto esses limites quando você lançar seu produto e, à medida que ele for sendo usado, ir avaliando a necessidade de aumentar a capacidade de sua infraestrutura. Sua aplicação armazena dados? Então é importante monitorar espaço em disco para ver se você vai precisar contratar mais espaço para a sua aplicação não parar de funcionar na cara do cliente. Sua infraestrutura tem limite para disparar e-mail e sua aplicação dispara e-mails de boas vindas e outros e-mails? É bom monitorar esses limites também.

Fluxo de interação

Você testou o fluxo de interação do seu site e da aplicação exaustivamente? Peça para alguns amigos também testarem. Você pode estar com uma olhar meio viciado de tanto trabalhar na sua aplicação, então pode ser bom pedir para algum conhecido que nunca viu sua aplicação e seu site testá-los. Assim eles podem encontrar alguma coisa que tenha passado desapercebido.

Cobrança

Se você implementou cobrança, você testou o fluxo de recebimento dos dados de cobrança, emissão da cobrança e recebimento da confirmação de pagamento da cobrança? Se isso não estiver funcionando, de nada adiantou investir tempo implementando cobrança. Não é necessário ter o provisionamento automatizado, ou seja, após ter recebido a confirmação de pagamento da cobrança, provisionar o serviço de forma automatizada para o cliente. Afinal, nesse começo acho que você até vai querer conhecer seus primeiros clientes pagantes e acompanhar esse processo bem de perto, né? E automatizar esse processo é algo trabalhoso, que pode ser deixado

para ser feito após o lançamento, quando você tiver um fluxo de pagamentos razoável. Aproveitando o tema cobrança, você tem sempre a opção de lançar o produto gratuito, como beta, para já ter usuários testando e dando feedback enquanto você implementa a cobrança posteriormente. Fiz isso no ContaCal. Lancei ele no início de setembro, rodei durante 3 meses sem cobrar, colhi feedback e implementei a cobrança somente em dezembro. Olhando em retrospecto, acho que demorei muito para implementar a cobrança. Eu deveria ter implementado logo no primeiro mês, ou lançado já com cobrança. Outro ponto importante: não esqueça de oferecer um período de experiência. O tamanho do período de experiência deve estar entre 5 dias a um mês, a depender da complexidade do seu produto e da rapidez com que a pessoa percebe valor nele, ou seja, consegue resolver seu problema usando o produto. Mas precisa ter período de experiência. Como ninguém te conhece, você precisa dar uma chance das pessoas experimentarem sua solução antes de decidir comprar e pagar.

19.2 Ok, estou pronto!

Você acabou de verificar se está tudo em ordem no seu site e na sua aplicação web, agora é o momento de finalmente "abrir as portas", ou seja, lançar o produto. O primeiro passo é avisar as pessoas que mostraram interesse na sua ideia de produto web. Faça isso enviando um e-mail para elas, convidando-as a usar o produto. Não esqueça de agradecê-las pelo interesse.

Em seguida, religue a campanha de Google Adwords que você criou para testar a ideia de seu produto web. Você notará que tendo o produto pronto, sua taxa de conversão deverá aumentar.

Você também pode divulgar usando as redes sociais, comentando no Facebook, no Twitter e no Google+.

Pronto, se tudo correu bem, agora você espera para ver as pessoas se cadastrando e usando o seu sistema.

19.3 Dados sobre o lançamento do ContaCal

O pessoal da StartupDEV terminou a aplicação no dia 25/08/2011. Com mais alguns dias eu consegui terminar o site e, no dia 02/09, religuei a campanha no AdWords. Dia 04/09 eu avisei os 306 e-mails interessados. Abaixo estão os dados de clicks na campanha AdWords e de novos cadastros por dia durante o mês de lançamento. Note

que a campanha do AdWords acelera aos poucos. O Google não coloca a campanha direto no limite de gasto diário que você define. Eles aumentam um pouco a cada dia.

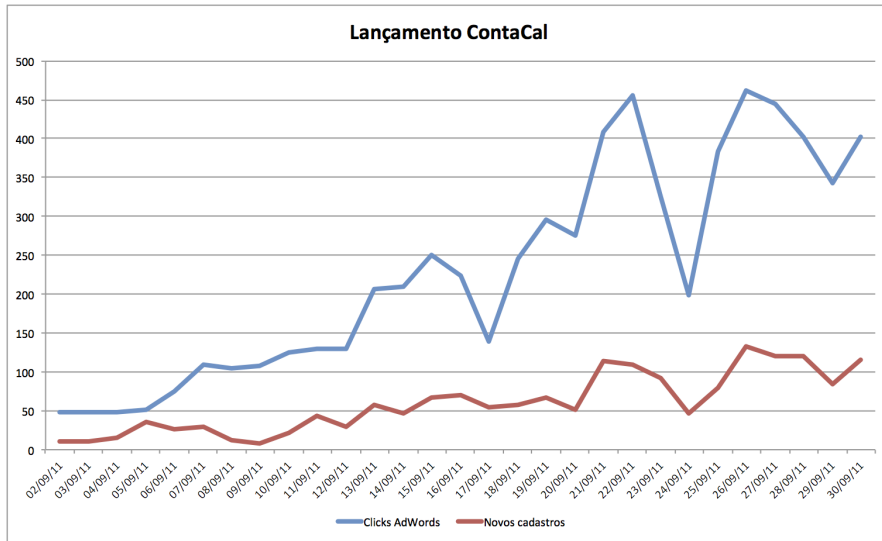



Figura 19.1: Dados do lançamento do ContaCal

Capítulo 20

Recebendo feedback de seu produto web

Você acabou de lançar seu produto web e, se você deixou alguma forma fácil de seus usuários te contatarem, você está começando a receber alguns e-mails de usuários.

Esse é um momento bem importante. É o "Momento da Verdade" como definimos no capítulo 15.

Você começa a ter usuários reais utilizando seu produto. Você os trouxe até sua página quando fez campanha no Google AdWords, usou algumas palavras-chave e fez um anúncio que descrevia o problema e sua solução para que os usuários se identificassem com o problema e clicassem em seu anúncio. Agora eles estão no seu site, se cadastraram, começaram a usar sua aplicação e começaram a te mandar e-mails. São esses e-mails que vão te dizer se você está ou não na direção certa para resolver o problema desses usuários.

20.1 Lidando com e-mails de usuários

Aqui vão algumas dicas de como lidar com esses e-mails:

Responda rápido

É importante responder rapidamente aos e-mails. Isso criará uma percepção em quem está recebendo suas respostas de que quem está por trás da produto web se importa com os comentários e com os usuários de seu sistema. Isso ajuda a criar uma imagem positiva de seu produto web.

Não invente

Não diga que você vai implementar alguma determinada funcionalidade em algum momento no futuro se você não tem planos de fazer isso, ou se isso é só uma possibilidade remota. Se esse for caso, apenas agradeça a sugestão.

Seja educado

Essas pessoas que estão te mandando e-mail estão te dando uma informação muito valiosa. Mesmo que elas não sejam muito educadas com você, o que elas estão lhe dizendo serve para você entender como elas estão percebendo seu produto. Você deve sempre ser educado com seus usuários, mesmo aqueles que não forem muito educados com você. Sua forma educada de os tratar pode eventualmente ajudar a reverter a má impressão que esse usuário tem de seu produto.

Não implemente todas as sugestões que receber

Principalmente no começo você vai receber muita sugestão de funcionalidade. Versão para celular. Funcionamento mais preditivo, conhecendo o usuário e já preenchendo os dados automaticamente. E assim vai. Nesse começo o recomendado é não implementar nada, você ainda está conhecendo seus usuários e entendendo se sua aplicação resolve um problema real deles. Se você implementar todas as sugestões que receber, poderá estragar a solução que criou e, pior, começará a deixar seu produto web complicado, com muitas funcionalidades desnecessárias. Para lidar com todas as sugestões, não é necessário criar um sistema para anotá-las. Depois de algum tempo recebendo sugestões, você vai se lembrar quais são as mais populares. Se você quiser implementar um sistema de sugestões, existe o UserVoice (http://uservoice.com) que tem versão gratuita.

Não use só o e-mail como forma de feedback

Apesar de seus usuários que lhe mandam feedback por e-mail já lhe dizerem muita coisa, você não deve considerá-los como sua única fonte de feedback. Você deve usar as estatísticas de uso da sua aplicação web como ferramenta para entender como seu produto web está sendo utilizado. Quantidade de vezes que as pessoas acessam, quantidade de dados que as pessoas entram no sistema, depois de quanto tempo as pessoas voltam. Tudo isso você deve ser capaz de extrair de sua base de dados e do relatório de estatísticas de acesso ao seu site e aplicação web. Para relatório de estatísticas de acesso ao site, uma boa solução é o Google Analytics. Com um pequeno pedaço de código javascript no seu site e na sua aplicação web o Google Analytics colhe várias informações das pessoas que navegam pelo seu site como por que página entraram, de que página saíram, quanto tempo ficou em cada página, de que localidade são (cidade, estado, país), além dar quantidade de visitas, e várias outras informações muito úteis, principalmente nesse começo. Uma outra ferramenta muito útil para ver como as pessoas estão utilizando seu produto é o ClickTale que, também com um pequeno javascript que você coloca em sua página, é capaz de lhe dar informações sobre não só os cliques como também da movimentação do mouse das pessoas enquanto elas usam seu produto. Ver isso pode lhe dar várias informações úteis sobre sua aplicação.

Interaja com seus usuários por outros meios

Existem outras formas além do e-mail para você interagir com seus usuários. Seu site tem um blog para você contar novidades de seu produto, não tem? Nos comentários dos posts você certamente receberá muita informação bacana. Você também pode criar uma página no Facebook, que pode ser o lugar onde os usuários de seu produto se encontram e trocam experiências. Se você tiver a oportunidade, converse ao vivo com as pessoas que estão usando seu sistema. Conversas ao vivo são muito ricas por permitirem maior interação e troca de informações.

20.2 Exemplo de pressa em agir devido ao feedback

Já comentei sobre a funcionalidade de registro de atividades do ContaCal no capítulo 16, mas vale contar de novo essa história , pois ilustra bem como ter pressa em agir devido ao feedback pode não trazer muito retorno.

Logo após o lançamento do ContaCal, muitos usuários comentaram que seria bacana ter a possibilidade de controlar não só a quantidade de calorias ingeridas

como também a quantidade de calorias gastas. De tanto ouvir pessoas pedindo por essa funcionalidade, ela acabou ficando na minha cabeça como um funcionalidade importante para ser implementada. Talvez eu pudesse até estar perdendo inscrições de novos usuários por não ter essa funcionalidade, ou usuários estivessem desistindo de utilizar o sistema pela falta dessa funcionalidade.

Eu estava me organizando para decidir como implementar cobrança no sistema mas, em função disso, em novembro, dois meses e meio após o lançamento, decidi colocar a funcionalidade de registro de atividades físicas no ContaCal por ser simples de implementar e por achar que poderia ajudar a aumentar o número de pessoas que continuaria usando o produto após o primeiro uso.

Anunciei para a base de usuários existentes, passei a destacar isso como uma das funcionalidades que o sistema tem na comunicação do produto e passei a ensinar novos usuários sobre mais essa funcionalidade. Várias pessoas acharam bacana, mas a curva de novos usuários que se cadastram para testar o sistema, bem como de usuários que decidem continuar usando o sistema após o primeiro uso não mudou em nada! Para confirmar essa percepção de esforço com pouca utilidade, bastou eu olhar na base de dados para ver que apenas 1,8% dos registros feitos são de atividades. Acabei postergando em um mês a implementação de cobrança para colocar essa funcionalidade. Hoje vejo que não precisava ter implementado essa funcionalidade antes da funcionalidade de cobrança. Acho até que não precisava ter implementado essa funcionalidade e poderia ter deixado o ContaCal como sistema apenas para registro de calorias ingeridas, sem me preocupar com o gasto de calorias em atividades físicas.

Recentemente recebi um e-mail de uma usuária reclamando que no gráfico que apresento como relatório não mostra as atividades físicas, sendo que o objetivo desse gráfico é somente mostrar a evolução das calorias ingeridas. Ou seja, coloquei mais uma complexidade no sistema com a qual tenho que lidar até hoje e com praticamente nenhum ganho nem para os usuários e nem para mim.

Muito cuidado quando for implementar uma nova funcionalidade. A criação de uma nova funcionalidade cria complexidade de código, de regra de negócio e de interface. Se não estiver muito claro o que seus usuários e você vão tirar de positivo dessa funcionalidade, talvez seja melhor esperar um pouco antes de investir nela.

Capítulo 21

Cuidado ao lançar um produto mínimo

Já falei no capitulo 15 sobre a importância de desenvolver rápido a primeira versão de seu produto web. Falei também que, para conseguir lançar rápido, não basta ter ótimos profissionais munidos das melhores metodologias de desenvolvimento de software. Como expliquei no capítulo 16, é preciso saber definir quais são as funcionalidades mínimas necessárias para o seu produto.

Por outro lado, no capítulo 20 sobre como receber o feedback de seu cliente comentei que é preciso ter cuidado com o feedback que se recebe e não sair desenvolvendo toda e qualquer sugestão que seus primeiros usuários lhe derem.

21.1 Esteja preparado para continuar andando rápido assim que você lançar seu produto mínimo

Ter cuidado com o feedback que se recebe para não sair desenvolvendo toda e qualquer sugestão que seus primeiros usuários lhe derem não significa não fazer nada. Veja:

- você lançou um produto mínimo.
- você fez escolhas e deixou de lado várias funcionalidades para poder lançar logo sua primeira versão.
- você deve ter uma lista de próximas funcionalidades que precisa implementar em seu produto web para poder tirá-lo da categoria de mínimo.
- você deve comparar essa lista com o feedback que você recebe de seus usuários assim que lança o produto para poder priorizar o desenvolvimento dessas funcionalidades.
- você deve ser extremamente cuidadoso na escolha das próximas funcionalidades a serem implementadas para ter certeza que está investindo tempo de desenvolvimento em funcionalidades que de fato ajudam o usuário a tirar maior proveito de seu produto web.

E aqui vai a dica:

> *Você deve ser muito rápido em implementar essas funcionalidades. Se possível implementar uma por semana. E não se esqueça de avisar todos os seus usuários sobre a nova funcionalidade. Você tem que deixar claro para seus usuários que, apesar de você ter lançado um produto mínimo, você sabe disso e está agindo rápido para tirar o produto desse estado de produto mínimo. Se seus usuários não virem que você está trabalhando para melhorar seu produto mínimo, é provável que eles desistam de você e de seu produto.*

Em inglês existe uma sigla para produto mínimo, é o MVP (*Minimal Viable Product* ou Produto Mínimo Viável). Scott Anthony, autor e consultor sobre inovação,

escreveu um artigo [1] dizendo que alguma vezes um MVP pode se tornar uma *Mediocre Value Proposition* (Proposição de Valor Medíocre), ou seja, o produto mínimo é lançado, alguns clientes entram e dão feedback, mas quem é responsável pelo produto mínimo não tem a agilidade suficiente para agir sobre esse feedback, tirar seu produto do estado de produto mínimo e transformá-lo em algo que os usuários realmente valorizem.

Lembre-se que uma startup nada mais é que um experimento, e um produto mínimo é a ferramenta usada para dar início a esse experimento. Quando você lança seu produto web e começa a ter usuários reais, é nesse momento que o experimento começa. Antes disso você está na fase de gerar hipóteses e preparar o experimento para testar essas hipóteses. Assim que o experimento começa, é preciso ler seus resultados e agir. Se não agirmos, o experimento vai acabar explodindo...

Capítulo 22

Como atrair visitantes para o meu site?

Essa é uma pergunta que todo empreendedor se faz. Vou respondê-la de forma bem prática e pragmática. Você pode atrair visitantes para o seu site pagando por essa visitação ou sem pagar por essa visitação.

22.1 Formas pagas de atrair visitantes

As formas pagas costumam trazer retorno quase imediato, ou seja, uma vez que você começa a investir em atrair visitantes, eles começam a aparecer.

Dentre as formas pagas de se atrair visitantes existem as formas offline e as foras online:

- **offline:** são todas as formas que acontecem fora da internet. Anúncios em TV e em revistas, distribuição de panfletos e envio de mala direta são alguns exemplos que ilustram formas offline de se atrair visitantes.

- **online:** são todas as formas de se atrair visitantes dentro da internet. Alguns exemplos são os anúncios em sites com grande visitação como Google, Facebook, UOL e iG, sites de nicho e disparo de e-mail marketing para endereços de e-mail fornecidos por empresas que alugam listas, tais como Alphabase (http://alphabase.com.br) e ZipCode (http://zipcode.com.br) .

A vantagem das formas online sobre as formas offline é que é muito mais fácil avaliar o resultado e medir o retorno do investimento feito. Por exemplo, ao investir uma certa quantia por dia no Google AdWords, você consegue saber quantos clicks por dia seu anúncio tem e, consequentemente, quanto você pagou por cada visitante que você atraiu para seu site. Outra grande vantagem das formas online, é que elas permitem experimentação.

Você pode fazer experimentos com seus anúncios para testar qual converte mais, qual traz visitantes mais qualificados para o seu site. Numa campanha de AdWords, por exemplo, você escolhe as palavras chave que serão buscadas no Google para mostrar seu anúncio e faz o texto do seu anúncio.

A depender das palavras chave e do texto do anúncio que você fizer, você vai atrair públicos diferentes para o seu site e esses públicos diferentes terão taxa de conversão para usuários de seus produto web diferentes. Até mesmo com campanha de e-mail marketing você pode fazer experimentos, disparando por exemplo 3 peças diferentes cada uma para 10% de sua base total, vendo qual delas converte mais e escolhendo a que melhor converteu para disparar para os 70% restante da sua base.

22.2 Formas gratuitas de atrair visitantes

As formas gratuitas costumam ser uma forma de divulgação com retorno de mais longo prazo. Demora algum tempo até que essas formas de divulgação gerem algum resultado.

Uma forma de divulgação gratuita é criar conteúdo relevante sobre o tema do seu site. Esse conteúdo será indexado pelo Google e outros buscadores e, quando as pessoas forem buscar por esse tema, irão encontrar seu conteúdo. Você mesmo pode criar esse conteúdo ou seus usuários podem criar esse conteúdo. Crie um blog e poste regularmente. Pelo menos uma vez por semana. Se possível, mais de uma vez por semana. Para que seus usuários criem conteúdo, você precisa dar ferramentas para eles. Um fórum ou um sistema de comentários no seu blog que os incite a interagir.

Criar conteúdo relevante é fundamental pois é por meio desse conteúdo relevante que seu site aparecerá em buscas feitas no Google. Se seu conteúdo for rele-

vante, há boas chance de o Google indexar seu conteúdo e seu site ser encontrado quando pessoas buscarem por palavras relacionadas a esse conteúdo. Isso faz parte do SEO (*Search Engine Optimization* ou Otimização para Mecanismos de Busca). Além de criar conteúdo relevante, é preciso também tomar certos cuidados ao fazer as páginas do seu site.

Existem boas ferramentas no mercado que ajudam a analisar seu site não só para ver se esses cuidados foram tomados, como também verificar se seus conteúdo está bem indexado para certas palavras-chave. Uma delas é do próprio Google, o Google Webmaster Tools. A vantagem é que é gratuito. Outra opção interessante é o SEOMoz (http://seomoz.org) , ferramenta paga que dá um mês de trial.

Outra forma de fazer divulgação gratuita é visitar blogs, fóruns e comunidades que falam sobre o tema do seu produto web e interagir bastante, por meio de comentários relevantes e úteis para os outros usuários. De quando em quando conte sobre seu produto web e o que ele faz.

Se você fez um bom produto web, que realmente resolve o problema de várias pessoas, você poderá contar com o marketing boca-a-boca, mas você sempre pode dar um empurrãozinho para esse marketing boca boca colocando links que facilitem indicar seu site e compartilhar conteúdo de seu site com outras pessoas. Use os links das redes sociais. As principais são Facebook, Twitter e Google+. Quando você tiver um certo número de usuários, ter uma página no Facebook e no Google+ pode ser uma estratégia interessante para fazer com que mais pessoas interajam com seu site e seu produto web.

22.3 Alguns exemplos de como atrair visitantes para o site

O Flavio e o Renato do byMK / fashion.me, quando terminaram de fazer a primeira versão do seu criador de looks, resolveram usar uma estratégia de divulgação gratuita baseada em dois pilares, participar ativamente em blogs e comunidades de moda por meio de comentários e facilitar o compartilhamento do looks criados pelos usuários do site. O site foi lançado em agosto de 2008 e, usando essa estratégia, levou 6 meses para começar a ter crescimento na visitação diária.

Outro exemplo é o ContaCal. O pessoal da StartupDEV terminou a aplicação no dia 25/08/2011. Com mais alguns dias eu consegui terminar o site e, no dia 02/09, religuei a campanha no AdWords. Dia 04/09 eu avisei os 306 e-mails de pessoas interessadas antes do lançamento. Abaixo estão os dados de cliques na campanha

AdWords e de novos cadastros por dia durante o mês de lançamento. Note que a campanha do AdWords acelera aos poucos. O Google não coloca a campanha direto no limite de gasto diário que você define. Eles aumentam um pouco a cada dia. 80% das visitas ao site vêm dos anúncios, informação essa que eu acompanho no Google Analytics. Desde que lancei o ContaCal faço inúmeros experimentos no AdWords para encontrar o melhor custo por clique trazendo a audiência mais qualificada.

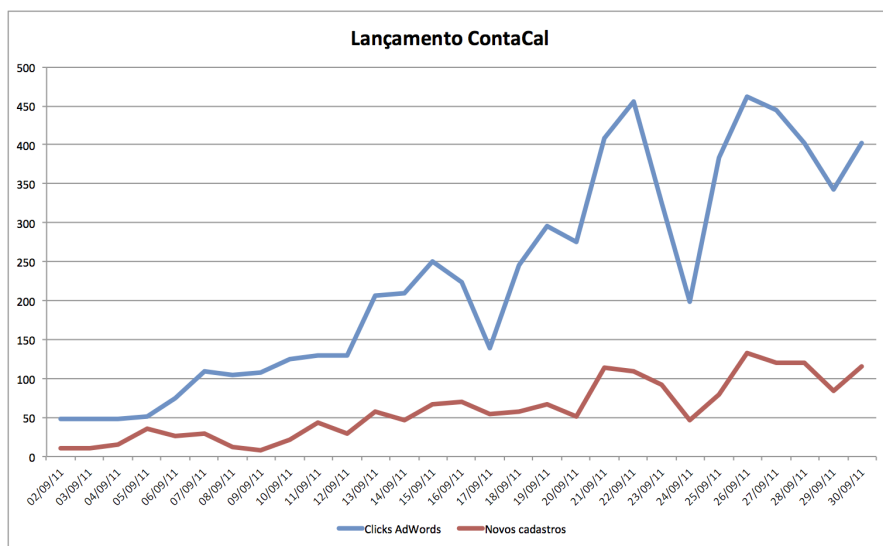



Figura 22.1: Dados do lançamento do ContaCal

Também pratico formas não pagas de divulgação. Tenho o hábito de escrever um post por semana sobre alimentação e mando esse texto como newsletter para os usuários do site. também coloco no site, em vários lugares, links para facilitar o compartilhamento do conteúdo do site em redes sociais. No início de abril de 2012 lancei uma página no Facebook para que os usuários possam trocar experiências. Com essa página consegui aumentar um pouco o alcance no Facebook, mas como isso também é uma estratégia de longo prazo, não senti nenhum resultado ainda.

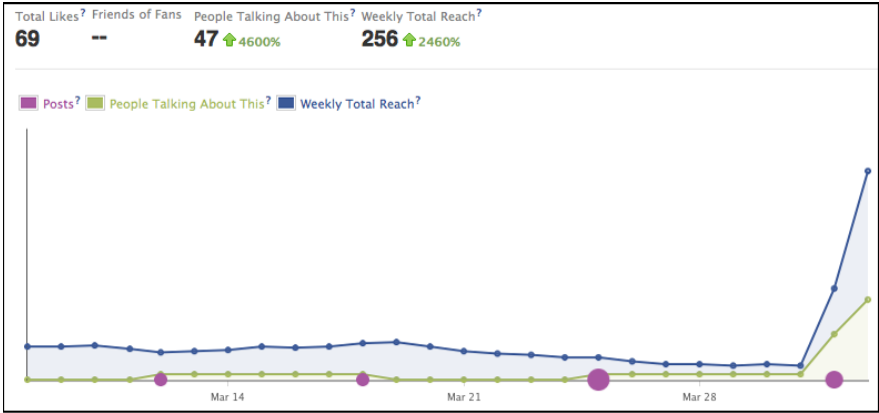



Figura 22.2: Primeiro mês do ContaCal no Facebook

Depois de um mês é mais fácil ver a evolução, mas dá para ver que para manter o crescimento, é necessário investir tempo.

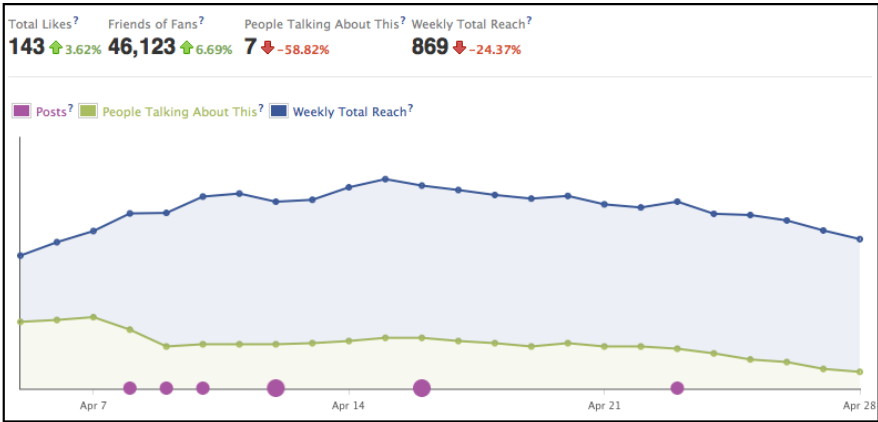



Figura 22.3: Início do ContaCal no Facebook

Capítulo 23

Como ganhar dinheiro com seu produto web?

Eu já havia comentado no capítulo 2 onde defino o que é uma startup sobre a importância de ter receita para pagar os custos de sua operação. Para resolver o problema de seus usuários seu produto web não pode deixar de existir de uma hora para outra e, para evitar que isso aconteça, é necessário encontrar uma fonte de receita que pelo menos pague os custos de manter seu produto web em operação. O ideal seria que além de pagar os custos de operação, ainda sobrasse um pouco no seu bolso, não é?

23.1 Produto web = software utilizado pela internet

Um produto web nada mais é do que um software que é utilizado pela internet. Antes da internet os softwares eram vendidos em caixas com manual e disquetes ou CD de instalação. A receita vem da venda dessas caixas com o software. Algumas em-

presas chegam a cobrar uma taxa anual de manutenção que dá aos clientes o acesso a versões mais novas desse software à medida que ficarem disponíveis. Esse software roda nos computadores do cliente, ou seja, todo custo de operação desse software é de responsabilidade do cliente. O fabricante do software recomenda uma configuração mínima de equipamento para rodar esse software e o cliente se preocupa em ter, configurar e manter esse equipamento. Além disso, administrar esse software também é responsabilidade do cliente. Garantir que o software esteja rodando em equipamento com espaço em disco suficiente, com memória suficiente, que os dados gerados estejam seguros, tudo isso é responsabilidade do cliente. A receita proveniente da venda desse software serve para pagar os custos de desenvolvimento desse software.

Com a internet veio a possibilidade de oferecer softwares para serem usados de forma remota, ou seja, passou a ser possível usar um software que não está mais rodando no equipamento do cliente e que não precisa ser administrado pelo cliente. É o que estamos chamando aqui no Guia da Startup de produto web. Nesse novo modelo de comercialização de software, não há somente a venda do software, mas também a venda do serviço de operar esse software. Consequentemente, os custos do produto web são os custos de desenvolver o software mais os custos de operar esse software. Para cobrir os custos de operação, que saíram da responsabilidade do cliente e passaram para a responsabilidade de quem oferece o produto web, é necessário ter receita todos os meses suficiente para cobrir esse custo de operação, que sobre um pouco para cobrir os custos de desenvolver esse produto web e que ainda sobre mais um pouco para o seu bolso.

23.2 Tipos de receita de produto web

Existem basicamente 3 formas de ter receita com um produto web:

Receita paga pelo usuário

É o modelo usado na maioria dos produtos web para empresas, tais como os produtos oferecidos pela Locaweb, o Google AdWords e o Cobre Grátis. Nesse caso a receita vem do pagamento periódico (mensal, anual etc.) pelo uso do software via web. Outra opção de pagamento bastante comum é o pagamento por uso. Mais abaixo falo um pouco mais sobre essas formas de pagamento. A receita paga pelo usuário é uma forma também usada por alguns produtos web para consumidor final, mas é mais difícil cobrar desse tipo de usuário. Alguns exemplos de produto web

com receita paga pelo consumidor final são Netflix, LinkedIn, Dropbox e ContaCal. Para entender como é difícil cobrar de um consumidor final, imagine-se pagando para usar a busca do Google. Ou seja, mesmo o consumidor final percebendo muito valor em um produto web, é difícil justificar para esse tipo de usuário que ele deve pagar para usar.

Receita paga por alguém interessado no seu usuário

Nesse modelo normalmente não se cobra do usuário do produto web mas sim de alguém que está interessado nesse usuário. Esse modelo é bastante usado para produtos web para consumidor final. Normalmente o modelo de negócio é a venda de anúncio. Um exemplo é o Google que permite que qualquer pessoa use a busca e cobra de empresas a possibilidade de colocar anúncios junto com os resultados da busca. Outro exemplo similar é o Facebook, que também oferece acesso gratuito ao usuários e cobra por anúncios de empresas interessadas em fazer propaganda para os usuários do Facebook. Outra forma de receita é a venda relatórios baseados nos dados de uso. Um ponto importante que preciso ressaltar é que para conseguir ser interessante para alguém ao ponto desse alguém querer pagar para ter acesso ao seu usuário, você precisa ter uma quantidade muito grande de usuários, pense em centenas de milhares, que retornem com frequência para usar seu produto web. Para atrair centenas de milhares de usuários de forma paga, você provavelmente irá investir bastante dinheiro, então terá que buscar formas gratuitas de divulgar seu produto web. Além disso, seu produto web deve promover o retorno frequente de seu usuário, pois assim você terá uma audiência que será de interesse para quem quiser pagar para falar com seus usuários.

Receita indireta

É a receita que você obtém como resultado do uso do software, mas que não é paga pelo uso do software. Existem basicamente dois tipos de receita indireta:

- **Receita de venda ou aluguel de itens físicos ou virtuais:** é o caso das lojas virtuais que usam a loja online como produto web para vender ou alugar itens físicos. Amazon, Submarino, Lojas Americanas e Netflix, com seu serviço de aluguel de DVDs, são bons exemplos. Há também as lojas que vendem ou alugam itens virtuais, como o serviço de streaming da Netflix ou a venda de livros Kindle da Amazon. No caso dos livros Kindle da Amazon, a venda é por item. Já no serviço de streaming da Netflix, eles cobram uma mensalidade para

ter acesso ao conteúdo de streaming. Vale notar que os sites de comércio que fazem a intermediação da venda de itens físicos como o eBay, MercadoLivre e Elo7, não são desse tipo. Eles são do tipo em que a receita é paga pelo usuário do produto web, ou seja, por quem coloca o item físico para vender, que paga uma comissão pela venda.

- **Redução de custos:** é o caso de internet banking, intranet de colégio ou faculdade, sistema de acesso a resultado de exames laboratoriais entre outros sistemas que não comercializam nada nem cobram pelo acesso. Nesse tipo de produto web não existe receita, mas sim redução de custo. O internet banking diminui os custos de atendimento presencial de clientes nas agências. Intranet de colégio ou faculdade permite um fluxo de comunicação mais ágil entre escola e aluno ou pais de aluno, economizando em visitas e reuniões no colégio ou faculdade. Acesso a resultado de exames laboratoriais via internet reduz custos de outras formas de entrega de exames, como impressão e envio pelo correio.

23.3 Tipos de pagamento pelo uso do produto web

Quando há pagamento pelo uso de um produto web, esse pagamento pode ser feito de duas formas:

- **pagamento periódico:** é o pagamento periódico de um valor fixo para poder usar o produto web, como uma assinatura de uma TV a cabo ou uma mensalidade de uma academia. Se o usuário deixa de pagar, ele deixa de poder usar o produto web e de ter acesso a todas as informações que podem estar armazenadas nesse produto web. As periodicidades mais comuns são a mensal e a anual.

- **pagamento por uso:** nesse caso paga-se pelo uso do produto web que deve ter uma forma muito fácil de ser medida e acompanhada. Por exemplo, num produto web de e-mail marketing, de disparo de mensagens, pode-se cobrar pela quantidade de mensagens enviadas. Outro bom exemplo de pagamento pelo uso é o pagamento de anúncios que podem ser pagos por exibição, por cliques ou ainda pela conversão do anúncio. A comissão cobrada pelos sites de intermediação de venda de itens físicos como eBay, MercadoLivre e Elo7 é outro exemplo. A cobrança feita pelo Skype para fazer ligações para telefones fixos e celulares também é um exemplo de cobrança por uso.

É possível ainda ter um modelo misto, com pagamento periódico mais pagamento por uso. Um bom exemplo é um produto web para telefonia via internet, onde você pode cobrar uma mensalidade para ter acesso ao produto, mais uma cobrança por ligações feitas. É o caso do PABX Virtual da Locaweb. Outro exemplo é um produto web que oferece a possibilidade de seu usuário ter uma loja virtual. Nessa caso pode-se cobrar uma mensalidade mais uma taxa de uso baseada no quantidade de vendas que seu cliente faz usando sua loja virtual.

Capítulo 24

Buscando receita, casos práticos

O ContaCal começou como produto gratuito. Acabou sendo assim pois não consegui encaixar a funcionalidade de cobrança no desenvolvimento do produto mínimo que eu queria lançar. Como já expliquei anteriormente, usei um serviço chamado StartupDEV para fazer o desenvolvimento do ContaCal. Esse serviço consiste de 2 dias de desenvolvimento de software e eu tinha que definir o que encaixar dentro desses 2 dias. Se eu colocasse cobrança, provavelmente teria que deixar funcionalidades importantes de fora, o que acabaria por descaracterizar o produto.

24.1 Deixando claro por que o produto está gratuito

Um ponto que sempre fiz questão é de ser transparente com os usuários. Por isso, desde o começo do ContaCal tenho um post no blog explicando porque o ContaCal é grátis e que no futuro eu pretendia obter alguma receita com o serviço, só não sabia como.

Post: Por que o ContaCal é grátis?

Escrito por Joca em 02/09/2011

Estamos lançando o ContaCal e sabemos que devemos aprimorá-lo. Para isso, precisamos que as pessoas usem o ContaCal e que nos forneçam seu feedback. A melhor forma de ter um bom número de usuários é oferecer o serviço de forma gratuita.

Contudo, sabemos que em algum determinado momento teremos que gerar receita para pagar os investimentos que estamos fazendo no ContaCal. Ainda não está claro para nós como será essa geração de receita. Até o momento pensamos em duas opções, cobrar assinatura mensal dos usuários ou permitir anúncios relevantes de empresas que estejam ligadas em saúde e bem estar. Quando esse momento chegar, iremos consultar todos os nossos usuários para saber a forma que seja melhor para eles. Afinal, esse sistema existe somente por causa de seus usuários!

Se você tem alguma dúvida, comentários ou sugestão, não hesite em nos contatar.

E aproveite, crie sua conta agora mesmo, é grátis!

24.2 Colhendo feedback dos usuários

O próximo passo foi colher feedback dos usuários. Eu já tinha uma boa noção de que o serviço estava agradando pelos comentários no blog e pelos e-mails de contato que recebia. Foram tantos e-mails bacanas que me ajudou a iniciar uma página de testemunhos, uma ótima ferramenta para construir credibilidade e dar confiança aos novos visitantes de que eles encontraram um serviço que outras pessoas já usaram e aprovaram.

Nesse momento eu queria saber não só se os usuários gostavam do ContaCal, como também se estavam dispostos a pagar pelo seu uso, ou se eu teria que obter receita com anúncios ou alguma outra forma de receita paga por alguém interessado nos usuários do ContaCal.

Para obter essas respostas, rodei uma pesquisa no Google Docs.

Pesquisa ContaCal

Queremos ouvir sua opinião, assim saberemos o que falta para tornar o ContaCal a melhor ferramenta para lhe ajudar a ter uma alimentação mais saudável! :-)

*Obrigatório

Informe seu email: *

Você indicaria o ContaCal para seus amigos? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
De jeito nenhum...	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Com toda a certeza!

Caso queira, comente porque você atribuiu essa nota ao ContaCal:

Você pagaria para usar o ContaCal?

Conforme explicamos antes, quando lançamos o ContaCal há dois meses, sabíamos que precisásavamos aprimorá-lo. Para isso, era necessário que as pessoas usassem o ContaCal e nos dessem seu feedback. A melhor forma de ter um bom número de usuários foi oferecer o serviço de forma gratuita.

Contudo, sabemos que em algum determinado momento teremos que gerar receita para pagar os investimentos que estamos fazendo no ContaCal e assim podermos continuar melhorando o serviço. Por este motivo estamos fazendo as perguntas abaixo.

Se o ContaCal fosse pago, que valor vc pagaria para utilizá-lo? *

- ◯ Não pagaria para usar
- ◯ R$ 2,00 por mês
- ◯ R$ 5,00 por mês
- ◯ R$ 10,00 por mês
- ◯ R$ 15,00 por mês
- ◯ R$ 20,00 por mês

E se o ContaCal oferecesse suporte de nutricionista que avalia sua alimentação e sugere melhorias, que valor vc pagaria para utilizá-lo? *

- ◯ Mesmo assim eu não pagaria para usar
- ◯ R$ 20,00 por mês
- ◯ R$ 30,00 por mês
- ◯ R$ 40,00 por mês
- ◯ R$ 50,00 por mês
- ◯ R$ 60,00 por mês

Outra opção que temos é deixar o serviço gratuito mas com anúncios. Qual sua preferência? *

- ◯ Eu prefiro pagar uma mensalidade e não ter anúncios
- ◯ Eu prefiro usar o serviço gratuito pois não me importo que tenha anúncios

Enviar

Tecnologia Google Docs

Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

Figura 24.1: Pesquisa ContaCal

24.3 Resultado da pesquisa

Em 10 dias tive 290 respostas em uma base de 5267 usuários, o que indica que 5.5% responderam à pesquisa, um excelente índice de resposta se comparado com a média de 2.9% de índice de respostas que normalmente se consegue em pesquisas online.

Mantendo a transparência, publiquei no blog os resultados:

Post: Resultado da pesquisa de opinião

Escrito por Joca em 20/11/11

Estamos super felizes pois após 10 dias de iniciarmos nossa pesquisa de opinião os resultados são muito bacanas, indicando que estamos no caminho certo!

Índice de respostas

Mandamos um e-mail para todos os nossos mais de 5267 usuários, e 5.5% responderam à nossa pesquisa, um excelente índice de resposta se comparado com a média de 2.9%.

você indicaria o ContaCal para um amigo?

Aqui tivemos uma grata surpresa! Considerando as notas 9 e 10, 75% das pessoas certamente indicariam o ContaCal a um amigo, ou seja, são promotores do ContaCal.

Por outro lado, considerando que quem deu nota 6 ou menos provavelmente irão falar mal do ContaCal, ou seja, são detratores do ContaCal, então temos 10% de detratores.

Isso dá um índice líquido de promotores de 65%. Esse índice, conhecido como NPS (do inglês, Net Promoter Score) é muito usado para medir o índice de satisfação dos clientes. Esse valor nos coloca próximos de empresas como Apple, Amazon.com, eBay e Facebook que são por sua vez líderes de NPS em suas indústrias:

INDÚSTRIA	MÍNIMO	MÉDIA	MÁXIMO	LÍDER
Hardware	14%	37%	78%	Apple
Software	18%	30%	37%	Adobe Systems
Serviços Online	26%	47%	65%	Facebook
Comércio Eletrônico	12%	42%	71%	Amazon.com
Serviços de Internet	-28%	4%	21%	Time Warner

Figura 24.2: NPS do mercado de tecnologia

Veja abaixo a lista completa de respostas:

Figura 24.3: NPS do ContaCal

Se o ContaCal fosse pago, qual valor você pagaria para utilizá-lo?

Conforme explicamos antes, quando lançamos o ContaCal há dois meses, sabíamos que precisávamos aprimorá-lo. Para isso, era necessário que as pessoas usassem o ContaCal e nos dessem seu feedback. A melhor forma de ter um bom número de usuários foi oferecer o serviço de forma gratuita.

Contudo, sabemos que em algum determinado momento teremos que gerar receita para pagar os investimentos que estamos fazendo no ContaCal e assim podermos continuar melhorando o serviço. Por este motivo fizemos as perguntas sobre formas de obtermos alguma receita.

Pelo que dá para ver abaixo, 39% das pessoas estariam dispostas a pagar uma mensalidade pelo ContaCal.

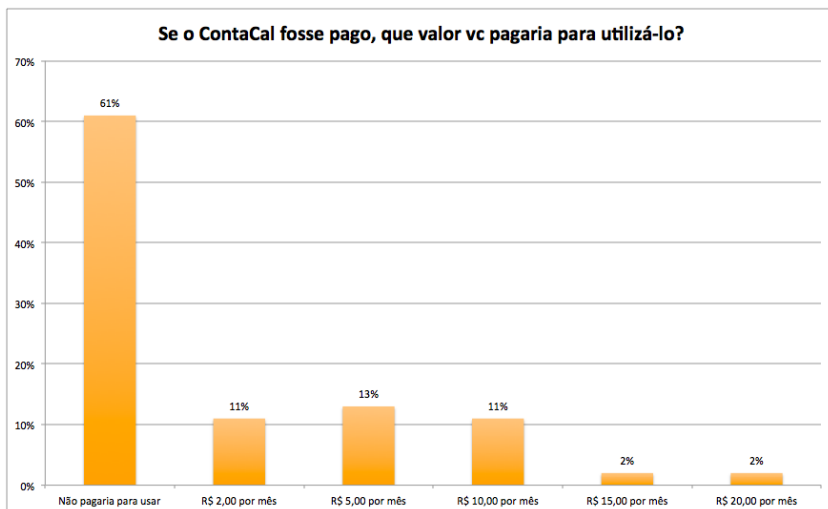



Figura 24.4: Você pagaria uma mensalidade para usar o ContaCal?

E se o ContaCal oferecesse suporte de nutricionista que avalia sua alimentação e sugere melhorias, qual valor você pagaria para utilizá-lo?

Já nesse caso, 42% das pessoas estariam dispostas a pagar uma mensalidade pelo ContaCal.

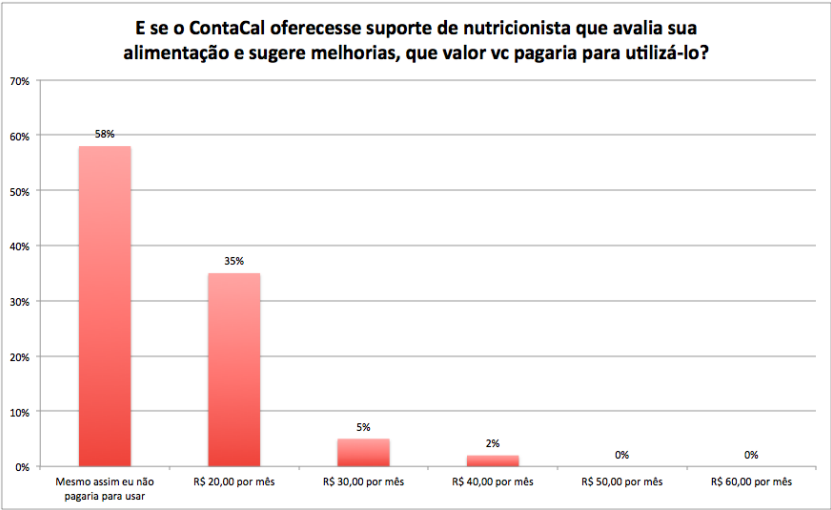



Figura 24.5: Você pagaria para ter suporte de nutricionista?

E se o ContaCal fosse grátis e tivesse anúncios?

Nesse caso, 94% preferem que ele fique gratuito e não se importam que o sistema tenha anúncios.

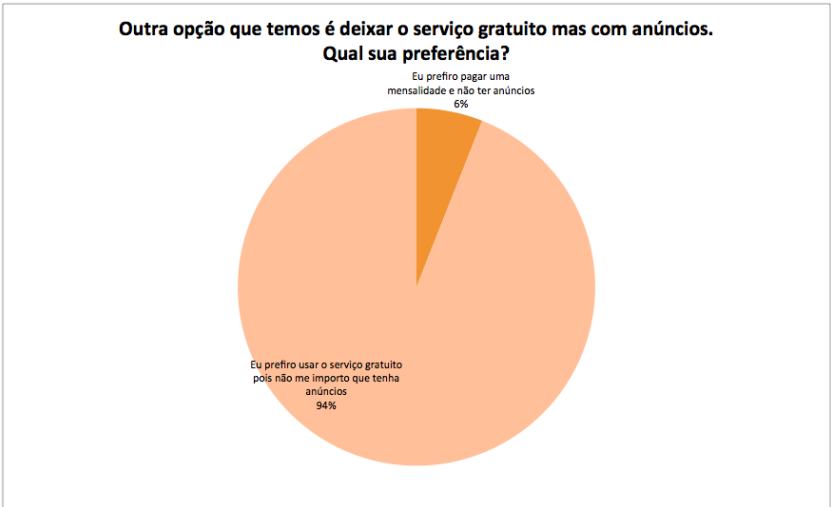



Figura 24.6: E se fosse grátis, mas com anúncio?

Próximos passos

Como vocês já devem ter visto, já temos anúncios dentro do ContaCal, bem como aqui no blog. Estamos avaliando se essa opção nos traz algum retorno, mas ao mesmo tempo estamos avaliando a possibilidade de implementar um plano pago, provavelmente no valor de R$ 5,00 por mês.

Queremos agradecer mais uma vez a todos os que responderam a nossa pesquisa de opinião e a todos que usam nosso sistema. Estamos muito felizes em saber que estamos ajudando várias pessoas a ter uma alimentação saudável!

24.4 Receita de anúncios

Experimentei colocar anúncios tanto dentro da aplicação como no site, já que essa era a preferência dos usuários. Somando a aplicação e o site, tinha uma média de 85.000 pageviews e 25.000 visitantes únicos por mês, o que poderia até animar a pensar em algum retorno com anúncios, mas o resultado foi bem desanimador. Usei Google AdSense e consegui US$ 32,19 de receita em um mês. Precisaria multiplicar essa receita por 50 para chegar a uns R$ 3.000,00 por mês, o que poderia pagar a operação e ainda sobrar um pouco para começar a pagar todo investimento no desenvolvimento do produto. 50 vezes de receita significa 50 vezes mais visitas, ou seja, mais de 4 milhões de pageviews por mês, uma patamar muito distante.

Google AdSense não paga muito por anúncio, então uma opção que eu tinha era de eu mesmo vender anúncios. Só que isso requer ir para a rua e conversar com potenciais interessados, algo que depende de tempo, recurso que eu não tinha e continuo não tendo já que o ContaCal é um experimento ao qual me dedico à noite e nos finais de semana.

24.5 Receita paga pelos usuários

Resolvi então cobrar dos usuários pelo acesso. Antes de fazer isso, mais uma vez usei da transparência com os usuários atuais e os recompensei pelo suporte que eles deram ao ContaCal durante esse tempo.

A cobrança começou em dezembro, inicialmente só com boleto mas, por ter uma taxa de emissão de boleto bem alta e o valor do serviço ser baixo (R$ 5,00 por mês), resolvi apresentar o boleto semestral no valor de R$ 35,00, sendo R$ 30,00 o semestre mais R$ 5,00 para custos de cobrança. No final de dezembro implementei a cobrança com cartão de crédito via PayPal. Nesse mês tive somente 4 pagantes. Um começo bem desanimador...

Não sei explicar porque esse começo foi tão devagar. Talvez por ser dezembro, período de festas de final de ano, mais o fato de o serviço ser novo possa ter causado esse começo lento. Mas janeiro já foi melhor, com 63 novos assinantes. Fevereiro, mesmo sendo um mês mais curto e com Carnaval, teve 49 novos assinantes. E março fechou com 64 novos assinantes. Alguns já cancelaram, então em 1º de abril de 2012 o serviço tinha 170 assinantes, o que daria R$ 850,00 por mês imaginando que cada assinante paga R$ 5,00 por mês.

Post: 6 meses grátis!

Escrito por Joca em 04/12/11

Na nossa pesquisa de opinião que fizemos em Novembro perguntamos quais as opções eram as preferidas por nossos usuários para que pudéssemos financiar o ContaCal. Além das várias sugestões que recebemos de nossos usuários, temos muitas ideias de como fazer o ContaCal ainda melhor, e para conseguir implementar essas melhorias, precisamos de recursos...

A opção preferida pelos usuários foi a de ter anúncios no site. Também preferimos essa opção como fonte de dinheiro para continuarmos investindo no ContaCal, pois é mais fácil receber de alguns poucos clientes de anúncio ou do Google do que fazer a cobrança de milhares de clientes. Contudo, a receita com os anúncios se mostrou insuficiente, menos de R$ 2,00 por dia, o que é pouco para manter e aprimorar o ContaCal. Por esse motivo iremos experimentar a cobrança de assinatura de R$ 5,00 por mês. Todo novo usuário do sistema terá direito a experimentar o sistema por 5 dias grátis e depois, para continuar tendo acesso ao sistema, bastará pagar o boleto semestral.

Queremos agradecer aos quase 6.000 usuários que utilizaram o ContaCal nesses últimos 3 meses e nos deram muitas sugestões para melhorarmos ainda mais o sistema. Em agradecimento a esses 6.000 usuários, vamos deixar o acesso ao ContaCal liberado para esses usuários por mais seis meses, até maio de 2012.

24.6 Ajuste de preço

No final de fevereiro decidi fazer um experimento. Resolvi mudar o preço de R$ 5,00 por mês para R$ 9,80 por mês para os novos assinantes, afinal R$ 10,00 também era um preço bem aceito na pesquisa que fiz com os usuários. Quem era assinante antigo ou usuário de experiência antigo continuaria vendo o ContaCal com o preço de R$ 5,00 por mês, mas quem entrasse a partir de 1º de março iria ver e pagar R$ 9,80 por mês.

Assim que fiz essa mudança, aproveitei para realizar pequenos ajustes na campanha de AdWords, revisando e mudando palavras-chave, com o objetivo de trazer para o site visitantes mais qualificados, ou seja, com mais chances de converter em trial e em pagante. Durante uns 10 dias após a mudança de preço e a mudança na campanha praticamente não tive nenhuma assinatura, o que estava começando a me deixar em pânico e quase me fez voltar atrás na mudança de preço!

Felizmente tive paciência e as assinaturas voltaram a aparecer, agora no novo preço e, o que é melhor, no mesmo ritmo de antes! Tanto que em março, com preço novo, tive a maior quantidade de novas assinaturas. Será que devo experimentar aumentar o preço de novo? Ainda é muito cedo para fazer essa experiência, mas tenho vontade de fazê-la.

Tenha paciência

Por mais que aceleremos o desenvolvimento, o usuário tem seu tempo para ver, perceber e responder às mudanças. O caso que contei acima, sobre quando dobrei o preço da mensalidade do ContaCal e quase voltei atrás por não ter dado tempo para a mudança amadurecer, serve exatamente para ilustrar que precisamos ter paciência.

24.7 byMK/fashion.me, mais um caso prático de busca por receita

A byMK nasceu como um hobby para Flavio Pripas e Renato Steinberg. Ambos trabalhavam na coordenação do departamento de tecnologia do Credit Suisse Hedging-Griffo, banco de investimentos formado pela parceria entre a Hedging-Griffo e o banco Credit Suisse. O produto web foi desenvolvido em 4 finais de semana durante o mês de agosto de 2008 como uma brincadeira para ocupar as esposas. A byMK - que hoje se chama fashion.me - é uma rede social brasileira de Moda e Estilo. Nele as pessoas têm a oportunidade de viver a experiência de criar seus próprios looks com as peças que são colocadas no site pelos parceiros ou que são capturadas da Internet pelos próprios usuários, podendo compartilhar opiniões, criar contatos e exercitar sua criatividade.

Por sua natureza social, a visitação do site cresceu muito ao ponto de, em abril de 2009 Flavio e Renato decidirem largar seus empregos e focar exclusivamente na byMK. Resolveram então buscar uma forma de receita. Decidiram usar o que eles

consideram as duas principais ferramentas que um empreendedor precisa, telefone e cara-de-pau. Começaram a ligar para algumas revistas de moda até encontrarem a revista Estilo que topou em maio de 2009 fazer uma parceria no byMK usando a ferramenta de criação de looks e permuta de publicidade na revista.

Nessa mesma época uma agência de publicidade os contatou para criar uma campanha baseada em um concurso de looks para uma grande rede varejista. Isso lhes deu a ideia de oferecer esse modelo de campanha para outras redes varejistas. Munidos de telefone e cara-de-pau, em maio de 2009 fecharam com a Renner. A campanha foi um sucesso, em 5 dias foram criados 1264 looks. Essa campanha rendeu à byMK sua primeira receita. Daí saiu o modelo de geração de receita que, em janeiro de 2010 os fez atingir a rentabilidade no mês, ou seja, receita suficiente para cobrir os custos mensais. Em 2010 conseguiram fechar R$ 500.000,00 de receita anual.

Capítulo 25

Como definir o preço certo?

Receita é a maneira como seu produto web é recompensado por criar e entregar algo que seus usuários valorizam. Se seus usuários percebem que a solução que você está entregando por meio de seu produto web tem valor para eles, esses usuários estarão dispostos a te recompensar por isso. O difícil é descobrir quanto eles estão dispostos a pagar, ainda mais que cada usuário é diferente e provavelmente perceberá um valor diferente na sua solução.

25.1 Curva de demanda

Vamos supor que você desenvolveu uma aplicação web para anotar lista de tarefas, com seus prazos para serem concluídas, e que mande alertas via e-mail ou SMS quando o prazo de uma tarefa estiver próximo. Imagine que você disponibilize essa aplicação gratuitamente. Se você desenvolveu um bom produto, que realmente resolve um problema de várias pessoas, você certamente irá atrair todo tipo de usuário, desde aquele que só usa produtos gratuitos, até um executivo de uma empresa que teria condições de pagar por essa solução. Digamos que você consiga 1.000 assinantes

se você não cobrar nada. sua receita mensal será de 1.000 x R$ 0,00 = R$ 0,00.

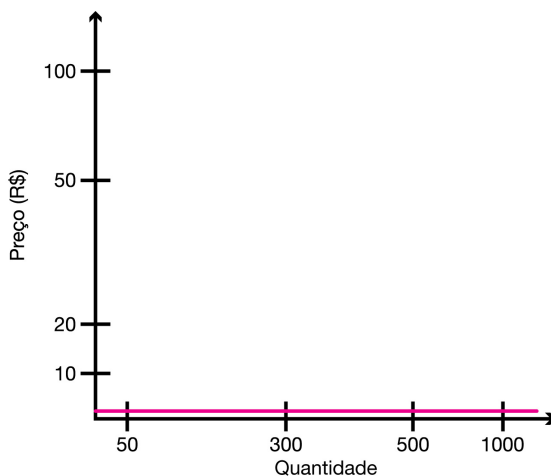



Figura 25.1: Curva de demanda

Vamos agora supor que você cobre R$ 10,00 por mês e que, a esse preço, consiga 500 assinantes. Nesse caso sua receita será de 500 x R$ 10,00 = R$ 5.000,00 por mês. Um pouco melhor do que no caso anterior, não é?

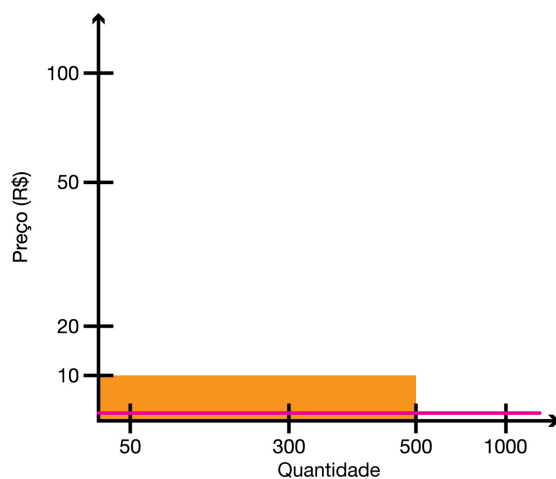



Figura 25.2: Curva de demanda

Vamos então aumentar o preço de novo para R$ 20,00 por mês. Obviamente o número de assinantes será menor. Nesse caso, 300 pessoas decidiram ser assinante de seu produto web. Sua receita agora é de 300 x R$ 20,00 = R$ 6.000,00 por mês. Um pouco melhor que no caso anterior. Então será que vale a pena subir o preço indefinidamente?

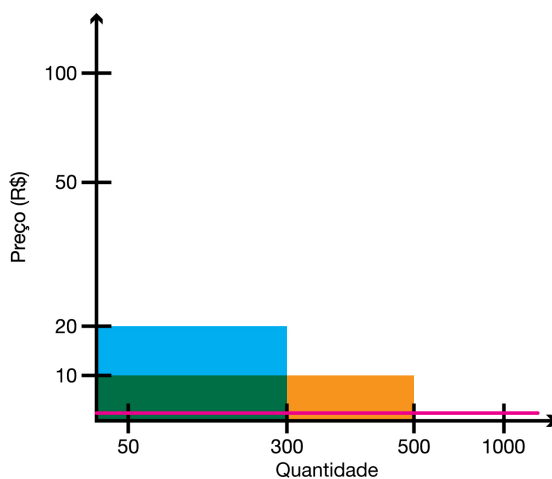



Figura 25.3: Curva de demanda

Vamos subir para R$ 50,00 por mês e, com esse preço, digamos que a gente consiga somente 50 assinantes pois o aumento de preço foi bem forte. 50 x R$ 50,00 dá uma receita mensal de R$ 2.500,00 por mês, bem menor que os R$ 6.000,00 que obteríamos com o preço de R$ 20,00.

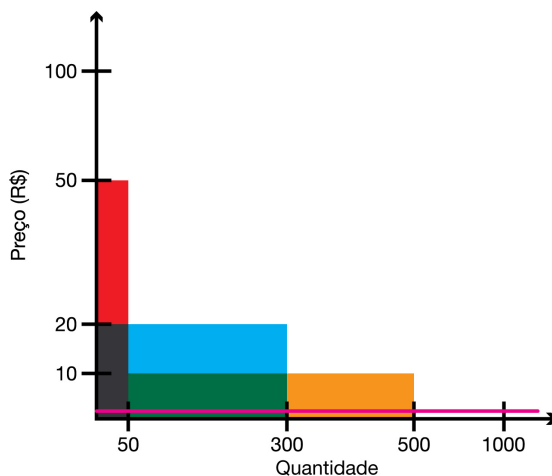



Figura 25.4: Curva de demanda

Vamos agora aumentar para R$ 100,00 por mês. Nesse caso não vamos conseguir mais nenhum assinante, pois todos acham esse valor exorbitante. Com isso sua receita mensal será 0 x R$ 100,00 = R$ 0,00.

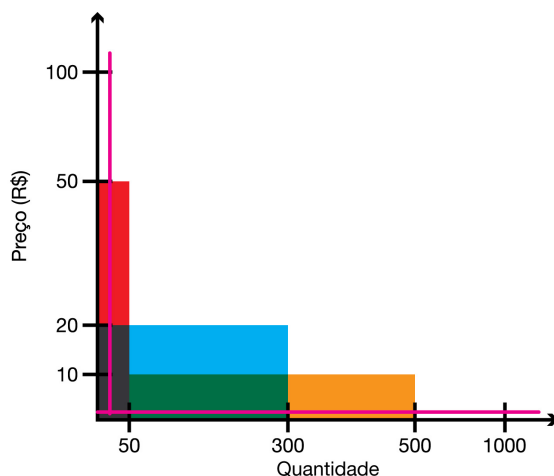



Figura 25.5: Curva de demanda

Qual então será o preço ótimo, o preço que dá a maior receita? A curva abaixo é conhecida pelos economistas de curva de demanda. O ponto ótimo é aquele que tem o retângulo de maior área, ou seja, aquele que ao multiplicar quantidade de assinantes por preço mensal dá a maior receita mensal. Veja que no gráfico abaixo, se definirmos o preço como R$ 15,00 teremos 400 assinantes. Com isso teremos 400 x R$ 15,00 = R$ 6.000,00 por mês de receita, o que é similar aos 300 x R$ 20.

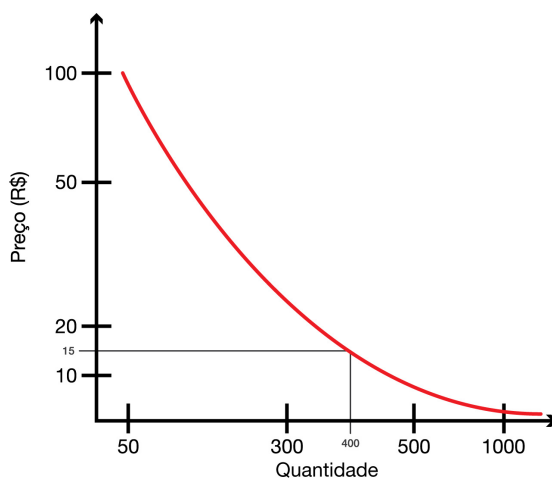



Figura 25.6: Curva de demanda

Essa receita irá variar de acordo a quantidade de assinantes mais ou menos como a curva abaixo, ou seja, muito barato estaremos perdendo receita e muito caro também estaremos perdendo receita.

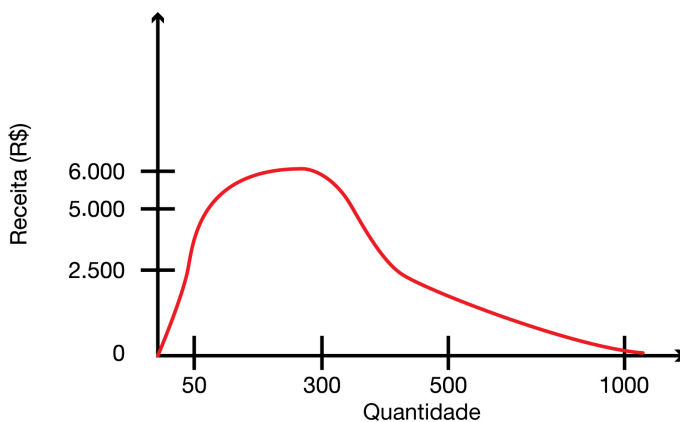



Figura 25.7: Curva de demanda

25.2 Preço diferente para cliente diferente

Ao olhar a curva acima rapidamente aprece uma questão, será que é possível cobrar de cada futuro cliente o preço mais apropriado para esse cliente específico? Se for possível, aí teríamos o melhor retorno possível. Você já deve ter se deparado com situações onde o preço cobrado pelo mesmo serviço é diferente a depender do cliente. Médicos e advogados costumam faz trabalho *pro bono*, ou seja, não cobram ou cobram valor muito reduzido de clientes que não tem condições de pagar. Isso é possível no mundo "offline", mas como cobrar preços diferentes pelo mesmo produto web?

A solução é fazer versões do seu produto web, tirando ou adicionando recursos. Por exemplo, se você tem um produto web de armazenamento e compartilhamento de arquivos, você pode variar o preço de acordo com o espaço em disco utilizado. Ou então você pode ter duas versões, uma só para armazenamento de arquivos, a outra que além de armazenar permite compartilhar arquivos baseado em acesso feito com usuário e senha, e ainda uma terceira versão onde é possível compartilhar o arquivo sem necessidade de usuário e senha.

25.3 Valor percebido

Uma característica proeminente dos bens de informação é que eles têm grandes custos fixos de produção, e pequenos custos variáveis de reprodução. Preço baseado em custos não faz muito sentido neste contexto; preço baseado em valor é muito mais apropriado.
– Hal Varian, economista chefe do Google [14]

Um erro bastante comum na definição de preços de produtos web é fazer o preço baseado somente no custo. Como explicado acima, o custo de operar um produto web não cresce de forma proporcional à quantidade de usuários que você tiver. Consequentemente, fazer seu preço baseado no custo pode fazer com que você deixe dinheiro na mesa. O preço deve ser baseado no valor percebido pelos usuários do seu produto.

Uma forma de entender o valor percebido pelo usuário é perguntar para ele. O Rafael Lima, do Cobre Grátis, fez isso para definir o preço de seu produto web. Ele fez uma pesquisa com interessados em um sistema online de emissão de boleto para entender que funcionalidades eram importantes e quanto eles estariam dispostos a pagar por esse conjunto de funcionalidades que eles consideravam importante:

Você pagaria um pacote mensal para ter acesso às facilidades abaixo?

	Não pagaria por causa dessa facilidade	Talvez eu pagasse por ter essa facilidade	Pagaria certamente por ter esta facilidade	N/A
Envio de boleto por e-mail direto do sistema	○	○	○	○
Cadastro de assinaturas para geração automática de boletos (venda recorrente)	○	○	○	○
Quitação automática dos boletos através do arquivo de retorno do banco (baixa por CNAB)	○	○	○	○
Mini-CRM com dados de contato dos clientes	○	○	○	○
API pública com Web Hooks para integração com loja online	○	○	○	○
Número ilimitado de usuários	○	○	○	○

Quanto você pagaria por mês, em reais (R$), para ter direito a um pacote de comodidade com as facilidades acima? (valor mensal) *

Figura 25.8: Pesquisa Cobre Grátis

Veja abaixo um exemplo de resposta:

Envio de boleto por e-mail

Opções *(Pontuação)*	Porcentagem	Contagem
Pagaria certamente por ter esta facilidade *(3)*	*17.96%*	109
Talvez eu pagasse por ter essa facilidade *(2)*	*32.78%*	199
Não pagaria por causa dessa facilidade *(1)*	*41.02%*	249
N/A	*8.24%*	50
	Total	**607**
	Sem resposta	*26*

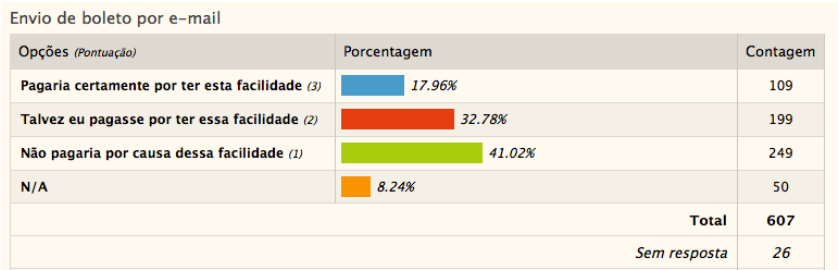



Figura 25.9: Exemplo de resposta sobre funcionalidade do Cobre Grátis

E abaixo a disposição para pagar:

Figura 25.10: Resultado da pesquisa de preço do Cobre Grátis

Essas informações deram ao Rafael uma boa noção de qual preço cobrar pelo serviço, e também o ajudaram a definir diferentes versões com diferentes preços para atender a usuários com demandas distintas e que, consequentemente, percebiam valor diferente no produto web do Rafael.

No ContaCal usei uma metodologia parecida, perguntando aos clientes quanto eles estavam dispostos a pagar:

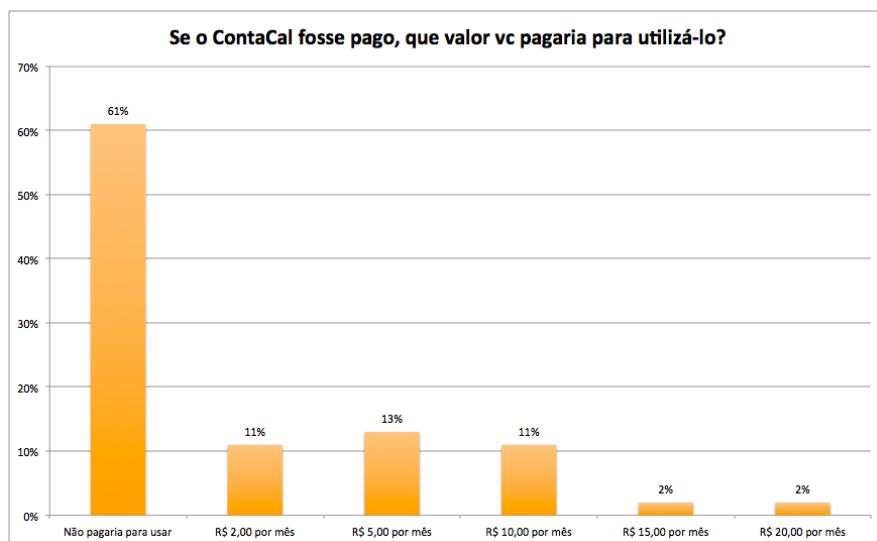



Figura 25.11: Você pagaria uma mensalidade para usar o ContaCal?

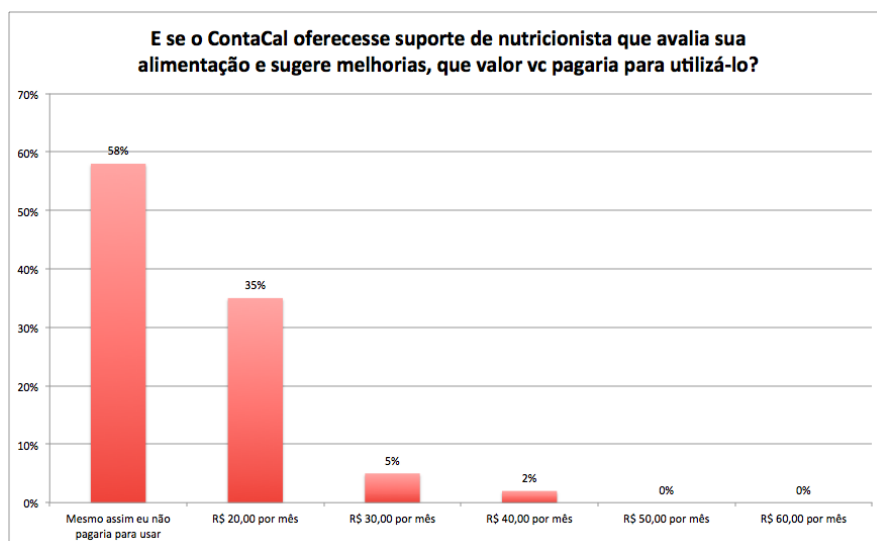



Figura 25.12: Você pagaria para ter suporte de nutricionista?

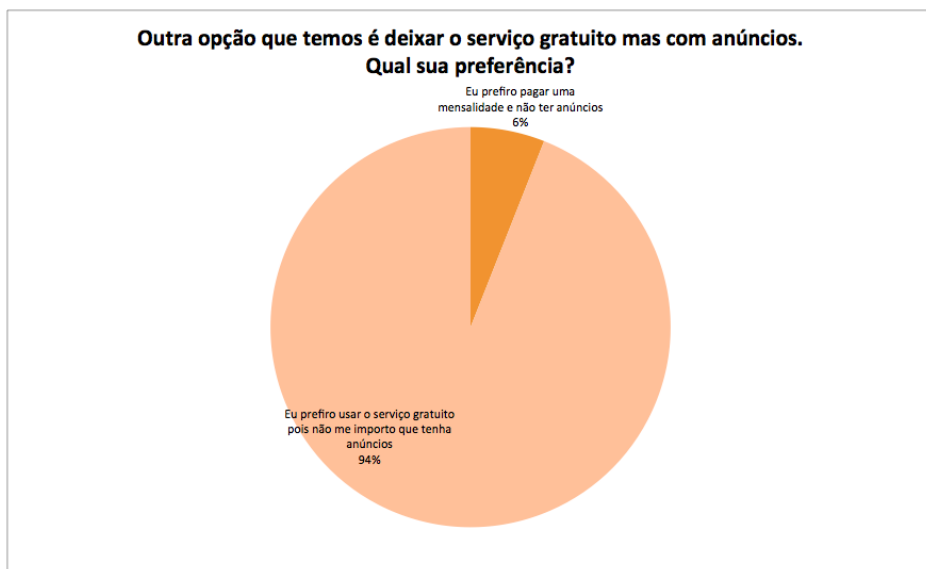



Figura 25.13: E se fosse grátis, mas com anúncio?

25.4 E os concorrentes?

Os concorrentes são um bom parâmetro para definição de preço pois eles ajudam a formar uma percepção de valor nos usuários que estão buscando uma solução para o problema deles que você também quer resolver com o seu produto web. Mas cuidado para não ficar bitolado! Os concorrentes são **só** uma referência. Você não deve copiar o seu concorrente, usar os mesmo preços e definir as mesmas versões. Ele deve ser usado apenas como mais uma informação para lhe ajudar a definir o preço a cobrar pelo seu produto web.

Ao procurar concorrentes, pense também em concorrentes físicos e no mercado no qual seu produto web irá se inserir. Por exemplo, quando pensei na precificação do ContaCal, além de olhar concorrentes, olhei substitutos e complementadores, tais como academias e nutricionistas, para entender os preços que eles praticam e ver como o ContaCal se encaixaria nessas opções que podem ser substitutas ou complementares ao produto web que eu estava lançando.

Mas não se esqueça de que a principal referência que você deve usar é seu cliente e o valor que ele percebe na sua solução. Informações sobre concorrente e mercado são apenas acessórios para sua tarefa de definição de preço.

25.5 E o custo?

Você pode dividir seu custo em três grandes grupos, o custo de desenvolver seu produto web, o custo de manter seu produto web e o custo de atrair clientes para o seu produto web.

Considere o **custo de desenvolver** seu produto web sempre como um investimento. Assim que você começar a ter rentabilidade no mês, ou seja, ter receita maior que os gastos mensais, essa sobra servirá para pagar o investimento em desenvolver o produto e, depois disso, será o retorno de seu investimento. Normalmente consideramos como custo de desenvolvimento todo o esforço de desenvolvimento feito antes de se obter receita com o produto. Se você continuar gastando com o desenvolvimento do produto após começar a obter receita com esse produto, é mais recomendável considerar esse custo de desenvolvimento como sendo custo de operação, que vou explicar no próximo parágrafo.

O custo de manter seu produto web em operação é o que podemos chamar de **custo de operação**. Nessa categoria estão custo com a infraestrutura e com pessoas necessárias para tocar o dia-a-dia do produto. O seu objetivo deve ser conseguir receita mensal suficiente para pagar esses custos operacionais e ainda sobrar para atrair clientes e para dar retorno ao investimento de desenvolver o produto. Como explicado acima, se você mantém uma equipe continuamente desenvolvendo novas funcionalidades para o seu produto web, você deve considerar o custo desse time como custo operacional e não como custo de desenvolvimento.

Por fim existe o **custo de atrair novos clientes**, que são os investimentos de marketing. Se você gastar com AdWords ou outras formas de campanha online ou offline, isso terá um custo e é muito importante você medir o retorno que esse custo irá lhe dar. Quantos R$ você precisa investir em marketing para trazer um cliente? Quanto de receita esse cliente traz? É suficiente para pagar o custo de atraí-lo, mais os custos de operação, e ainda sobrar um pouco para pagar o investimento feito em desenvolver o produto?

Quando você definir o preço de seu produto é importante considerar sua estrutura de custos pois a receita serve para cobrir esses custos, pagar o investimento de desenvolvimento e ainda sobrar um pouco. Se você não conseguir receita suficiente para cobrir esses custos, seu produto não terá sucesso. Por fim, mas não menos importante, lembre-se também de usar o valor percebido pelo cliente e de dar uma olhada nos concorrentes e no mercado.

Capítulo 26

Oferecer ou não oferecer planos grátis, eis a questão!

Algumas das maiores empresas de internet oferecem seus produtos de forma gratuita (Google, Facebook, Twitter, LinkedIn, Slideshare, Youtube, Skype etc.). Eles geram receita por meio de anúncios ou oferecendo uma versão paga com mais funcionalidades ou ainda oferecendo serviços adicionais pagos para os usuários do serviço gratuito. Essa forma de oferecer serviços é conhecido como modelo *freemium*.

26.1 Será que tenho que ter uma versão gratuita do meu produto?

Para você obter algum resultado oferecendo uma versão gratuita, seu produto deve ter algum benefício em ter uma grande base de usuários, além do benefício óbvio de ter uma grande base de pessoas que algum dia se interessaram pelo seu produto:

- seu produto tem várias funcionalidades sociais (LinkedIn, Facebook, Twitter, Skype etc.)
- seu produto precisa de conteúdo gerado pelos usuários (Slideshare, YouTube, Flickr etc.)
- seu produto vai atrair usuários para quem você poderá mostrar anúncios (Google, Facebook etc.)
- seu produto vai atrair usuários para quem você poderá vender algum serviço pago (LinkedIn, Slideshare, Skype etc.)

Então, antes de lançar seu produto gratuito, você precisa entender porque quer ter um serviço gratuito. Você precisa definir qual a sua métrica de sucesso. Para esses serviços que oferecem planos gratuitos, a taxa de conversão de um usuário gratuito para cliente que paga para usar não passa de 2%, ou seja, você precisa servir 100.000 usuários para ter 2.000 pagantes.

Em seguida, você precisa saber...

26.2 Como gerar receita para cobrir os custos do meu produto gratuito?

Depois de descobrir porque você quer oferecer um produto gratuito, você precisa descobrir como gerar receita para cobrir seus custos. Oferecendo serviços gratuitos, se o serviço for bom, você certamente atrairá uma grande quantidade de usuários. Mesmo com custos de operação bem baixos você terá custos de operação para servir essa grande quantidade de usuários. Todas as empresas citadas acima tiveram que descobrir uma forma de gerar receita de suas enormes bases de clientes. Aqui vão algumas formas que elas usam para gerar receita:

- vendendo a atenção de seus usuários para assinantes (Google, Facebook, Twitter, Youtube etc.)
- convencendo parte de seus usuários a passar para a versão paga (LinkedIn, Slideshare etc.)
- convencendo parte de seus usuários a comprarem serviços adicionais (Skype é o único exemplo que me ocorre com seus créditos para fazer ligações)

Se você decidir oferecer um plano gratuito, você só poderá oferecer se seus custos de servir cada usuário for o mais próximo possível de zero. Caso contrário, a situação não será sustentável e sua necessidade por receita para cobrir os custos irá matar seu produto.

Vale ressaltar que oferecer uma versão gratuita é completamente diferente de oferecer um período de experiência grátis. A versão gratuita deverá ser gratuita para sempre. Já o período de experiência grátis tem um fim.

26.3 Resumindo

Oferecer uma versão gratuita pode ser viável, mas antes de lançar sua versão gratuita você precisa descobrir:

- porque oferecer uma versão gratuita pode fazer sentido para o seu produto.
- como você vai gerar receita para cobrir os custos.
- qual o custo de servir cada usuário gratuito e ter certeza que esse custo é o mais próximo de zero possível.
- se o que você realmente precisa não é oferecer um período de experiência gratuito, ao invés de uma versão gratuita.

Capítulo 27

Seja um "data geek"

Além de conversar com seus usuários e ouvir seu feedback, uma forma obrigatória de conhecer seu produto web e como seus usuários interagem com ele é por meio dos dados que seu produto web gera. Para poder tirar proveito desses dados, você deverá se transformar num "*data geek*", algo como um "geek de dados", uma pessoa que conhece profundamente os dados gerados pela sua aplicação e os significados desses dados.

Toda nota de dólar americano tem escrita a frase "*In God We Trust*", que poderia ser traduzido como "Em Deus Nós Confiamos". É tão grande a importância de usar os dados como fonte de informação para se entender melhor as coisas, que acabou sendo criado o bordão "*In Data We Trust*", ou seja, "Nos Dados Nós Confiamos".

27.1 Quais dados são importantes?

Todos os dados são importantes, mas dependendo do que você está querendo entender, uns são mais importantes que os outros. Conhecer seus dados é uma tarefa

contínua pois a cada novo conhecimento que você adquire, novas questões aparecem que irão precisar de mais dados para serem respondidas.

A primeira informação que você vai querer conhecer é quantas visitas você recebe no site de seu produto web. Para conhecer esses números você pode usar algum relatório de estatísticas que o provedor de hospedagem lhe oferece. Outra opção muita usada é o Google Analytics.

Com um relatório como esse você consegue algumas informações importantes tais como quantidade de visitas, quantidade de visitantes únicos, quantidade páginas vistas (*pageviews*) e várias outras. Dependendo do sistema de estatísticas que você estiver usando, você também conseguirá ver qual a primeira e a última página visitadas durante um acesso ao seu site, de onde (que país e cidade) vêm seus visitantes, se seus visitantes acessaram seu site partindo de uma campanha de Google AdWords, do Facebook, ou de alguma outra campanha online que você está fazendo, ou se acharam seu site de forma orgânica, ou seja, digitando diretamente o endereço do seu site ou buscando por algo em algum sistema de busca. Vale lembrar que é importante ter esses relatórios de acesso não só para o seu site como também para seu produto web.

Cuidado pois esses sistemas de relatório de visitas normalmente dão uma quantidade muito grande de informação e é fácil se perder nesse mar de dados.

Junto com a quantidade de vistas e acessos que seu site tem, outros dados importantes que você precisa conhecer de seu produto web são:

- **Quantidade de pessoas que fica sabendo que seu produto web existe:** É possível diferenciar as formas como as pessoas ficam sabendo que seu produto web existe classificando-as em duas categorias, as pagas e as gratuitas, como visto no capítulo 22. As pagas são aquelas em que você tem que investir algum dinheiro como, por exemplo Google AdWords, anúncios no Facebook, anúncio em sites de conteúdo, preferencialmente ligados ao tema de seu produto web, anúncios em revistas, também preferencialmente ligados ao tema de seu produto web. Já as gratuitas são aquelas em que você investe tempo e trabalho para ficar conhecido como, por exemplo, criar conteúdo relevante sobre o tema do seu site, interagir em blogs sobre o tema do seu produto, facilitar que as pessoas recomendem seu produto web para seus conhecidos etc. O retorno nesse caso é mais lento, mas tem a vantagem de não ter custo financeiro, só de tempo e trabalho.

- **Quantidade de cliques gerados pelos seus anúncios ou por outros meios:**

essa é uma informação um pouco mais difícil de obter pois dependendo de sua estratégia para atrair pessoas para o seu site, essa informação não estará disponível. Os sistemas de anúncio online como Google AdWords, Facebook e anúncios em sites de conteúdo normalmente têm essa informação disponível e o preço que te cobrarão normalmente será baseado em um preço por clique.

- **Quantidade de visitantes únicos:** são as novos visitantes que seu site recebe. É diferente da quantidade de visitas pois uma mesma pessoa pode visitar seu site mais de uma vez até decidir comprar.

- **Quantidade de visitantes que se tornaram usuários:** desses visitantes únicos, alguns irão se cadastrar para se tornar um usuário do seu sistema. Se você oferecer um período de experiência gratuito ou uma versão grátis sem prazo de expiração, esse número pode ser razoavelmente grande.

- **Quantidade de usuários que se tornaram clientes:** findo o período de experiência, alguns de seus usuários vão querer se tornar um cliente, ou seja, vão querer pagar para usar o seu serviço. Se você estiver oferecendo uma versão gratuita de seu produto, sem prazo de expiração, você deverá ter uma versão paga que motive seus usuários a saírem da versão gratuita e a pagarem pelo uso de seu produto web.

- **Quantidade de usuários e clientes que deixaram de ser usuário ou cliente:** eventualmente alguns usuários e clientes deixaram de ser seu usuário ou cliente. É importante saber quantos são, e os motivos por que isso acontece, pois aqui você descobrirá muita informação para melhorar seu produto web.

27.2 Funil de conversão

Napoleão Bonaparte, líder político e militar francês conhecido pelas Guerras Napoleônicas, por meio das quais foi responsável por estabelecer a hegemonia francesa sobre maior parte da Europa no início do século XIX, teve uma grande derrota em 1812, na Campanha da Rússia. Essa campanha foi uma gigantesca operação militar intentada pelos Franceses e seus aliados, que teve grande impacto sobre o desenrolar das Guerras Napoleônicas, marcando o início do declínio do Primeiro Império Francês. Nessa campanha Napoleão usou 580.000 combatentes. Desses, sobreviveram apenas 22.000 combatentes, o restante pereceu no caminho da França até Moscou devido às dificuldades encontradas nesse caminho (frio, chuva, rios etc.).

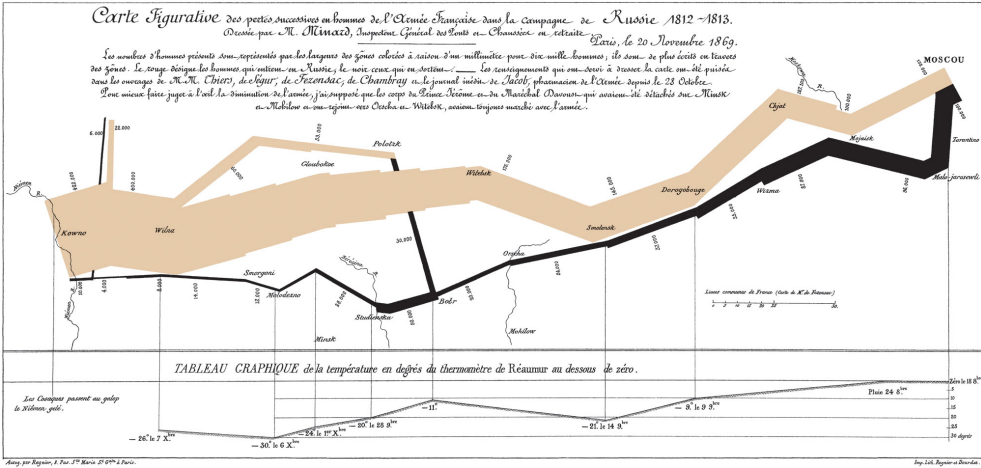



Figura 27.1: Campanha da Rússia

Essa imagem lembra muito um funil de conversão de um site, que pode ser feito com os dados que discutimos acima. O funil de conversão nos mostra quantos potenciais clientes estamos perdendo no caminho entre atrair pessoas para o site até o ponto em que um pessoa paga para se tornar seu cliente:

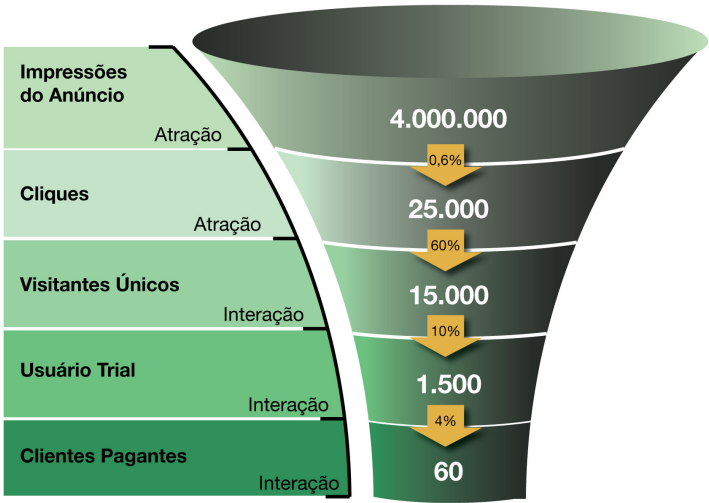



Figura 27.2: Funil de conversão

O funil de conversão nos ajuda a ver onde devemos trabalhar para conseguir mais clientes pagantes. Para um "data geek", esse deve ser o primeiro foco de dados a se obter e analisar. Cada pedaço desse funil requer um tipo diferente de ação para ser alargado, tema dos próximos capítulos.

27.3 Exemplo de funil de conversão

Veja abaixo um exemplo de funil que fiz com os dados do ContaCal.

	Cliques	Visitantes únicos	Visitantes únicos / Cliques	Usuários	Usuários / Visitantes únicos	Pagantes	Pagantes / Usuários	Cancelados	Cancelados / Pagantes
Dez/2011	5,149	8,245	160.1%	643	7.8%	5	0.8%	0	0.0%
Jan/2012	14,755	20,549	139.3%	2,646	12.9%	63	2.4%	19	30.2%
Fev/2012	19,665	22,924	116.6%	1,635	7.1%	49	3.0%	8	16.3%
Mar/2012	18,943	23,738	125.3%	2,055	8.7%	64	3.1%	4	6.3%

Figura 27.3: Funil de conversão do ContaCal

Vale notar que esse é um funil mensal. É importante que você também tenha um funil diário, pois assim você poderá medir dia-a-dia o impacto das mudanças e experiências que você fizer para alargar o funil.

Capítulo 28

Alargando o funil

No capítulo anterior apresentamos o conceito de funil de conversão. Vou agora falar sobre como alargar esse funil em cada uma de suas fases:

28.1 Quantidade de pessoas que fica sabendo que seu produto web existe

Como já falamos no capítulo 22 sobre "Como atrair visitantes para o meu site?" existem formas pagas e formas gratuitas de informar as pessoas que seu produto web existe. Para as formas pagas, normalmente mais dinheiro implica em mais pessoas sabendo que seu produto web existe. Para as formas gratuitas, é um trabalho de "formiguinha", que leva tempo. Você pode intensificar esse trabalho para conseguir atingir mais pessoas.

Só que essas pessoas não necessariamente serão pessoas que têm interesse no assunto do seu produto web. Você deve tomar cuidado pois aumentar a quantidade de pessoas que fica sabendo que seu produto web existe pode não implicar diretamente

em aumentar a quantidade de clientes que vão te pagar para usar seu produto web. Você deve sempre buscar contar sobre seu produto web para pessoas que provavelmente terão interesse no tema de seu produto, ou seja, que tem potencial de estar com o problema ou com a necessidade que você resolve com seu produto web.

Essa é a diferença entre um anúncio em televisão ou em revistas e sites genéricos e um anúncio em sites de nicho ou no Google AdWords. Num anúncio em televisão ou em revistas e sites genéricos, você estará falando com muita gente, só que é difícil saber quantas tem o problema ou a necessidade que seu produto atende. E mesmo que essa pessoa tenha esse problema ou necessidade, ela pode não estar pensando nisso no momento que vê seu anúncio, e isso fará você passar despercebido por esse potencial cliente. Já em revistas ou sites de nicho, apesar do público ser menor, é um público que tem interesse no tema de seu produto web e as chances de haver interesse é maior. No Google AdWords a situação é ainda melhor, pois você define quais são as palavras que, quando buscadas, poderão mostrar seu anúncio. Isso significa que você não só vai aparecer para um público que tem interesse no tema de seu produto web, como vai aparecer quando ele está buscando saber mais ou até mesmo comprar algo relacionando ao tema de seu produto web.

28.2 Quantidade de cliques gerados pelos seus anúncios ou por outros meios

Aqui entra a qualidade de seus anúncios, dos comentários que você fizer em fóruns e posts sobre o tema de seu produto web, dos posts que você escrever sobre esse tema, dos comentários que seus usuários fizerem sobre seu produto web. Você deve caprichar no seu texto para garantir que fique claro não só o que seu produto web faz, mas que problema ou necessidade ele resolve. É mais fácil as pessoas se identificarem com um problema ou necessidade do que com uma solução ou uma lista de funcionalidades.

28.3 Quantidade de visitantes únicos

Esse é uma consequência dos outros dois itens. De novo é importante tomar um cuidado aqui, que já foi explicado acima, quantidade é diferente de qualidade. De que adianta você trazer 100.000 visitantes únicos para seu site sendo que desses, somente 1.000 são visitantes com interesse no tema de seu produto web? Pense em como trazer audiência qualificada. Provavelmente será mais barato trazer uma audiência

pequena mas qualificada do que trazer uma audiência grande não qualificada.

28.4 Quantidade de visitantes que se tornaram usuários

Para aumentar a quantidade de visitantes que se tornam um usuário, você deve caprichar no seu site. Não é só a beleza do site que importa, o site tem que ajudar o seu visitante a entender o que seu produto web faz e que benefícios seu produto web irá trazer para ele. Se você caprichou nos itens anteriores, os visitantes que você trouxe para o site são visitantes com interesse no tema de seu produto web. Uma vez que esses visitantes chegaram ao seu site, o seu objetivo deve ser transformá-los em usuários. Para isso, você deve desenhar seu site tendo sempre esse objetivo em mente. Aqui vão algumas dicas:

- Deve ser muito fácil para seu visitante se tornar usuário. Essa opção deve estar em todas as páginas e em todos os posts de seu blog. Convide os visitantes a experimentarem seu produto web em todas as páginas do seu site. Não se esqueça que nem sempre o visitante chegará ao seu site pela página principal. Você pode ter escrito um post no blog do seu site que acabou aparecendo bem nas buscas do Google e seu visitante pode cair direto nesse post, então é importante deixar claro nessa página como ele faz para se tornar seu usuário.

- Não coloque formulários extensos para as pessoas se cadastrarem, peça apenas a informação minimamente necessária, normalmente nome e e-mail é o suficiente para iniciar um relacionamento com esse visitante. Se você pedir telefone, endereço, CPF etc. você aumenta a chance desse visitante desistir de se tornar um usuário.

- Não se gabe das mil e uma funcionalidades de seu produto web. O visitante do seu site não está buscando funcionalidades, ele está buscando uma solução para o problema ou necessidade que ele tem. Descreva no seu site qual o problema que seu produto web resolve e como ele resolve esse problema.

- Se você já tem alguns usuários que te deram feedback positivo sobre seu produto web, coloque esse feedback no seu site. São os testemunhos. Os visitantes de seu site se sentirão mais seguros de que seu produto web pode resolver o problema deles se virem o testemunho de outras pessoas para quem seu produto web já tenha resolvido o problema.

28.5 Quantidade de usuários que se tornaram clientes

Muito bom, alguns visitantes se tornaram seus usuários, agora seu objetivo é transformá-los em clientes, ou seja, em pessoas que te pagam para usar seu serviço. Aqui sua primeira preocupação será ter certeza que seus usuários entenderam seu produto web e o estão usando pois quem não estiver usando não terá motivos para se tornar seu cliente, ou seja, pagar para usar seu produto. Aqui entra novamente o seu lado "data geek". Mergulhe nos seus dados de uso e veja se as pessoas estão usando. No ContaCal eu controlo isso diariamente. Vejo das pessoas que se cadastraram como usuário, quantas inseriram alimento no dia do cadastro e nos dias seguintes, até o 5º dia, que é o último dia de uso no período de experiência. Também controlo quantos desses usuários se tornam assinantes:

Usuários por dia

Data	Qtd. User	Usou no dia do cadastro	Usou no dia 2	Usou no dia 3	Usou no dia 4	Usou no dia 5	Virou assinante
2012-04-25	30	19 (63.3%)					
2012-04-24	91	65 (71.4%)	11 (12.1%)				
2012-04-23	98	68 (69.4%)	18 (18.4%)	3 (3.1%)			
2012-04-22	52	37 (71.2%)	9 (17.3%)	9 (17.3%)	3 (5.8%)		1 (1.9%)
2012-04-21	59	37 (62.7%)	11 (18.6%)	12 (20.3%)	7 (11.9%)	4 (6.8%)	
2012-04-20	72	45 (62.5%)	12 (16.7%)	6 (8.3%)	9 (12.5%)	9 (12.5%)	2 (2.8%)
2012-04-19	87	56 (64.4%)	19 (21.8%)	13 (14.9%)	9 (10.3%)	11 (12.6%)	3 (3.4%)
2012-04-18	106	73 (68.9%)	27 (25.5%)	17 (16.0%)	9 (8.5%)	6 (5.7%)	1 (0.9%)
2012-04-17	107	80 (74.8%)	27 (25.2%)	23 (21.5%)	14 (13.1%)	10 (9.3%)	3 (2.8%)

Figura 28.1: Dados diários de uso do ContaCal

É preciso entender porque a pessoa teve interesse em se tornar usuário, mas não quer ou consegue usar. Ou usou no primeiro dia, mas não voltou para usar no dia seguinte. Depois de entender, você tem que procurar formas de incentivar o uso. Será que você precisa explicar melhor seu produto web para novos usuários? Ou

será que ele não resolve o problema dessas pessoas como você esperava que fosse resolver? Converse com seus usuários para entender.

Outro ponto importante a considerar na conversão de usuário para cliente é se você oferece ou não plano grátis sem prazo de expiração. Se você optou por oferecer um plano grátis, que incentivo você dá para seu usuário gratuito se tornar pagante? Será que o plano grátis já não resolve o problema ou necessidade da maioria das pessoas que sofrem com esse problema ou necessidade? Se você optou por não oferecer plano grátis, mas sim um período de experiência, o tempo de experiência é suficiente para seus usuários testarem seu produto?

28.6 Quantidade de usuários e clientes que deixaram de ser usuário ou cliente

Certamente algumas pessoas vão desistir de ser usuário ou cliente de seu produto web. Você deve perguntar porque essas pessoas estão saindo. Essa informação é essencial para você saber o que falta no seu produto. No ContaCal eu coloquei um formulário de saída para entender as motivações da saída.

Por que você quer cancelar sua conta?

Sentimos muito que você não queira mais usar o ContaCal, mas queremos saber porque você que cancelar sua conta pois assim poderemos saber onde podemos melhorar! Se você quiser voltar algum dia, ficaremos muito felizes em lhe atender novamente.

*Obrigatório

Informe o seu email: *

Por que você quer cancelar sua conta? *

Você indicaria o ContaCal para seus amigos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De jeito nenhum... Com toda a certeza!

Fique à vontade para comentar porque nos deu essa nota:

Enviar

Tecnologia Google Docs

Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

Figura 28.2: Formulário de cancelamento de conta do ContaCal

Tenho quase 500 respostas desse questionário de saída que me dão muitos insights de pontos que devo melhorar no meu produto. Já cheguei a fazer algumas mudanças orientado por ter recebido várias vezes o mesmo feedback nesse formulário de cancelamento. Além disso, quando vejo algum questionamento nesse formulário, entro em contato com a pessoa para resolver sua dúvida. É uma ótima forma de conhecer o usuário. E o gráfico de NPS de saída mostra que o produto é bom, mesmo para quem está cancelando a conta:

Figura 28.3: NPS de cancelamento de conta do ContaCal

28.7 Alargando o funil

O funil apresenta várias oportunidades para você entender melhor como seus usuários interagem com seu produto. Cada pedaço do funil tem suas características específicas e pode ser alargado de diferentes formas. Concentre-se em um pedaço por vez e faça seus testes. Na pior das hipóteses, se o teste for ruim, você sempre pode voltar para a situação anterior.

Capítulo 29

Assista seu usuário!

Uma maneira muito poderosa para descobrir como alargar seu funil é assistindo seus usuários utilizando seu produto web. Peça para alguém que nunca viu o seu site acessá-lo, se cadastrar como usuário e usar o seu produto web. Peça para ele falar em voz alta o que estiver pensando à medida que ele navega no seu produto web. Peça para ele fazer os principais fluxos de interação de seu produto. Por exemplo, se for uma loja virtual de utensílios para cozinha, peça para ele comprar uma determinada panela e veja como ele faz isso. Isso se chama teste de usabilidade. Se conseguir fazer isso com umas oito a dez pessoas, muito provavelmente você conseguirá *insights* muito úteis sobre quais as dificuldades que as pessoas têm em usar seu produto web. Se você não conseguir assistir à pessoa usando, simplesmente pergunte para alguém que usou como foi a experiência de uso.

Se você tiver oportunidade de assistir a algumas pessoas usando o seu produto, preste atenção também no que a pessoa faz imediatamente antes e imediatamente depois de usar o seu produto, pois isso poderá lhe mostrar funções que seu produto poderia ter para ajudar ainda mais seu usuário. Pode ser que antes de usar seu pro-

duto ele tenha que acessar algum outro site para buscar alguma informação para ser inserida em seu produto. Será que você não poderia facilitar a integração com esse site? E após o uso de seu produto, seu usuário pode estar copiando e colando dados gerados pelo seu produto para uma planilha Excel para fazer alguma análise que o seu produto poderia já entregar para ele.

Se você não tiver como assistir as pessoas usando seu produto web, existem ferramentas que gravam a sessão do usuário para você assistir. Uma delas é o ClickTale (www.clicktale.com). Não substitui assistir ao vivo a uma pessoa usando seu produto web, pois ao vivo você pode conversar com essa pessoa e entender o que ela estava tentando fazer. Quando você assiste a uma sessão gravada em ferramentas como o ClickTale, você não sabe qual era o objetivo da pessoa, nem tem a oportunidade de conversar com essa pessoa. De qualquer forma, serve como mais uma ferramenta para você assistir seu usuário usando seu produto web.

Capítulo 30

Experimente e meça

Já comentei no capítulo anterior sobre a importância de observar seu usuário interagindo com seu produto web, uma forma **qualitativa** de se aprender sobre como seus usuários se relacionam com seu produto web para entender como melhorá-lo e como melhorar o funil de conversão. Hoje vou falar sobre uma forma **quantitativa** de se aprender como seus usuários interagem com seu produto web, a experimentação.

30.1 Teste A/B

Um forma de se descobrir como alargar seu funil de conversão é fazendo experiências no seu produto web e medindo os resultados. Você já deve ter ouvido falar dos famosos testes A/B, não? São testes onde colocamos duas ou mais versões de algum determinado elemento de nosso produto web para ver qual deles dá melhor resultado em algum determinado indicador do funil de conversão. Por exemplo, é melhor ter um botão ou um link para chamar o visitante do seu site a criar um usuário, ou o visitante de uma loja virtual a comprar um item? Qual a cor de botão que

converte mais? Devo ter um vídeo explicando meu produto web, ou melhor ter uma foto ilustrativa?

Para responder a essas e inúmeras outras perguntas existe o teste A/B. Você pode fazer testes A/B sequenciais, ou seja, durante algumas horas ou dias você usa uma versão e depois publica outra versão por mais algumas horas ou dias e compara os resultados. Só tenha cuidado para não fazer esses testes em horários ou dias com perfil de uso muito distinto, por exemplo, testar uma página durante 4 dias e outra nos 4 dias seguintes, pois aí você certamente estará comparando um período com fim de semana, onde normalmente o perfil de uso de qualquer produto web tende a mudar, com outro sem fim de semana. Procure comparar um dia útil com outro dia útil, ou uma semana com outra semana.

Para evitar esse tipo de problema, você pode fazer testes A/B simultâneos, ou seja, você pode apresentar de forma aleatória para 50% de seus visitantes uma versão da página que você quer testar e para os outros 50% outra versão. Você pode até fazer testes com mais de duas versões, caso você queira testar mais hipóteses. Só que, para fazer isso, você vai precisar de ferramentas para lhe ajudar. Algumas opções são Google Website Optimizer (http://www.google.com/websiteoptimizer) , Visual Website Optimizer (http://visualwebsiteoptimizer.com) e Optimizely (http://optimizely.com) . O primeiro é gratuito, mas você tem que criar todas as páginas que vai testar, ou seja, requer trabalho de criação das páginas. Já os outros dois são pagos, mas com 30 dias grátis, e permitem que você crie seus testes em uma ferramenta visual, muito fácil de usar, além de ter outras opções avançadas.

Eu consegui criar e começar a testar 5 variações para testar a página principal do ContaCal em menos de meia hora com o Visual Website Optimizer. Além dessas duas, existem também Unbounce (http://unbounce.com) e Performable (http://performable.com) , que são criadores de landing pages com ferramenta de teste A/B integrado.

Outro lugar onde devemos sempre fazer experiências é com mensagens de e-mail marketing. Quando enviamos uma mensagem de e-mail marketing, a primeira coisa que o receptor da mensagem vê é o título, que é o que vai motivá-lo, ou não, a abrir a mensagem e ler seu conteúdo. Se você vai mandar uma mensagem para 1000 pessoas, experimente mandar para 100 pessoas com um assunto e para outras 100 pessoas com outro assunto. O assunto que tiver maior quantidade de pessoas abrindo a mensagem será o assunto que você deve mandar para o restante do grupo. Outra experiência interessante para fazer com mensagens de e-mail marketing é, depois de enviar para toda a sua base, aguarde alguns dias e reenvie com um novo assunto para

quem não abriu no seu primeiro envio. Provavelmente você conseguirá mais uma boa quantidade de pessoas que irão abrir sua mensagem.

30.2 Exemplo prático de teste A/B

Usei o serviço Visual Website Optimizer, que oferece um mês grátis, para testar algumas hipóteses sobre a home do ContaCal:

Figura 30.1: Home original do ContaCal

Em menos de 30 minutos eu consegui criar 4 variações e comecei a rodar o teste.

Resolvi testar duas coisas. Uma era se a cor do botão "criar conta" faz diferença na quantidade de pessoas que clicam nesse botão:

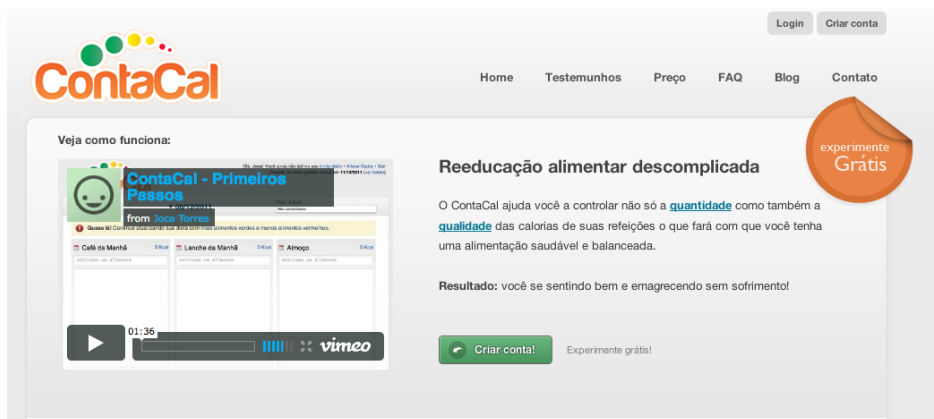



Figura 30.2: Variação com botão verde

Figura 30.3: Variação com botão vermelho

E a outra era se mudando o vídeo explicativo para uma foto ilustrativa aumenta ou diminui a quantidade de pessoas que clicam no botão "criar conta":

Figura 30.4: Variação com foto de mulher magra

Figura 30.5: Variação com foto de família preparando refeição saudável

O resultado foi:

Variations	(visits)	Conversion Rates Goal #1	
Control	(116)	**11.21%**	*% change*
Família saudável	(115)	18.26%	
Botão verde	(155)	12.90%	
Botão vermelho	(121)	11.57%	
Mulher magra	(117)	10.26%	

Figura 30.6: Resultado do teste A/B na home do ContaCal

30.3 As aparências enganam

Ao ver esse resultado fiquei com a impressão de que se eu colocasse botão verde com a imagem da família saudável eu iria aumentar mais ainda as conversão. Resolvi então fazer esse teste e o resultado foi:

Variations	(visits)	Conversion Rates Goal #1	
Control	(414)	**12.56%**	*% change*
Família saudável	(417)	18.71%	
Família saudável com botão vermelho	(165)	13.33%	
Família saudável com botão verde	(217)	11.52%	

Figura 30.7: Resultado do teste A/B na home do ContaCal com foto de família saudável

Por isso, tome cuidado, as aparências enganam! Faça experiências antes de tirar conclusões!

30.4 Mantenha um diário de mudanças

Quando foi? A gente acaba se fazendo essa pergunta quando vai analisar os números de nosso produto web e vê que houve mudança no número de trials, ou de conversão de trials para pagantes, ou de alguma outra métrica que acompanhamos e pensa:

Ah, pode ser aquela mudança que fizemos no site. Quando foi? Será que foi ela que impactou a nossa métrica?

Mantenha um diário de mudanças

A dica é manter um diário de mudanças, que pode ser um arquivo texto, uma planilha, ou mesmo um caderno. Não importa muito onde se anota, mas sim ter a disciplina de anotar as mudanças que você fizer em seu produto web. Anote a data, a mudança feita e o que você espera com aquela mudança. Quem é mais técnico pode ter a tendência de querer anotar somente mudanças feitas no software, mas o ideal é anotar todas as mudanças. Fez alguma alteração na campanha de AdWords? Anote no diário de mudanças. Mudou algum texto no site? Anote no diário de mudanças. Publicou um novo texto no blog? Anote no diário de mudanças.

Assim, da próxima vez que você olhar suas métricas e vir alguma mudança em seus números, basta olhar seu diário de mudanças para ver qual mudança pode ter originado essa alteração em seus números e se isso correspondeu às expectativas que você tinha anotado.

30.5 Cuidado com o máximo local

Quando você estiver fazendo suas experiências e medindo seus resultados, tenha cuidado com os máximos locais.

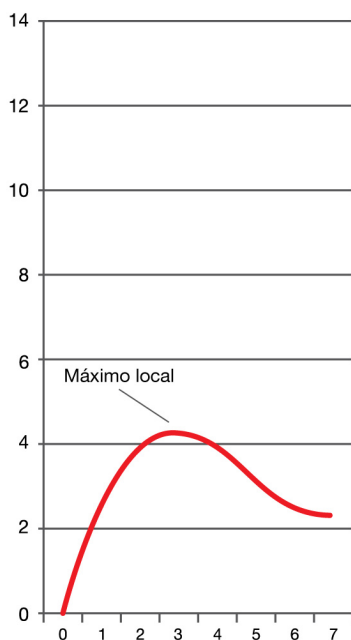



Figura 30.8: Máximo local

Quando encontramos um ponto de resultado máximo e experimentamos ir um pouco para a esquerda ou um pouco para a direita, ficamos com a impressão de que não há nada mais para ser melhorado. O problema é que esse máximo pode ser um máximo local e pode haver um outro ponto com resultado ainda maior um pouco mais distante dali.

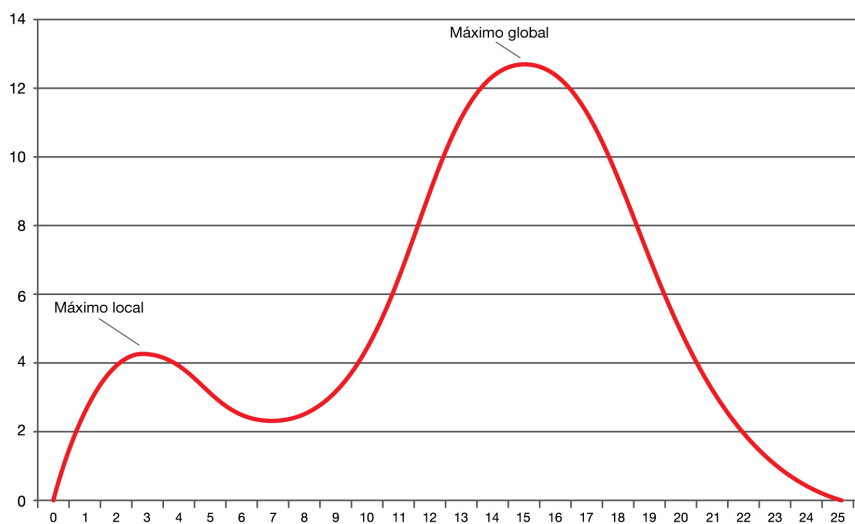



Figura 30.9: Máximo global

Note que eu chamei de máximo global, mas nada garante que não haja outro ponto de máximo à esquerda ou à direita que seja ainda maior!

Além disso, pontos de máximo são também uma função do tempo, ou seja, o que é um máximo hoje, pode não ser mais daqui a um mês pois algo mudou. Podem ocorrer mudanças no mercado, no comportamento de seus usuários, nas funcionalidades de seu produto web que poderão ter impacto no ponto de máximo de seu produto web.

Por isso, experimente sempre, e meça seus resultados!

Capítulo 31

Acompanhe os números de longo prazo

Quando falei sobre a importância de ser um "data geek" no capítulo 27, expliquei o funil de conversão, que é composto por um conjunto de dados que podemos chamar de curto prazo, pois em questão de poucos dias, ou mesmo horas, você já poderá perceber tendências, tirar conclusões, criar hipóteses e validar essas hipóteses, quer seja conversando com seus usuários, quer seja fazendo experimentos e medindo os resultados.

Além desses dados de curto prazo, existem também outros dados que levam mais tempo para se consolidarem e começarem a mostrar alguma tendência, mas que devem ser monitorados desde o primeiro mês de vida de seu produto web. São os números de longo prazo, que podem ser classificados em número globais (receita e custos) e números individuais (CAC, LT e LTV).

31.1 Números globais: receita e custos

A receita é o dinheiro que você recebe quando as pessoas usam seu produto. Como explicado no capítulo 23, há várias formas de se obter receita com seu produto web. Esse receita será usada para pagar seus custos. Quando você conseguir pagar seus custos mensais, a sobra servirá para compensar o investimento dos meses em que a receita mensal não cobria os custos mensais. Tanto receita quanto custos devem ser controlados mês a mês. É interessante você classificar seus custos em algumas categorias, para lhe ajudar a entender onde você está gastando mais e onde você pode economizar. Eu costumo classificar custos em 4 categorias:

- **infraestrutura:** são todos os custos necessários para manter o serviço operando. Nessa categoria incluo custo de hospedagem do site e da aplicação, de registro de domínio, de ferramentas de e-mail marketing, de SEO, de teste A/B, de sistema de chat online para atender clientes etc. Normalmente esse gastos são recorrentes e por isso requerem muita atenção sempre que você contratar um novo serviço desses.

- **desenvolvimento:** aqui entram todos os custos para desenvolver e implementar novas funcionalidades no seu site e na sua aplicação, incluindo programação, desenvolvimento de interface, design visual, design de logotipo etc. Se você é programador, há boas chances de você conseguir economizar aqui.

- **marketing:** todo investimento que você faz para atrair clientes, tais como anúncio AdWords, anúncio Facebook, anúncios em sites, revistas, jornais e TV. Também devemos incluir aqui os custos com impressão e distribuição de panfletos, cupons promocionais, folders etc. No começo você muito provavelmente precisará de investimento, mas é importante também investir tempo em formas gratuitas para atrair clientes que, apesar de serem de longo prazo, ajudarão ao longo dos meses a economizar um pouco nos custos de marketing ou, se você decidir continuar investindo na divulgação paga, vai ajudar a aumentar a sua receita.

- **domínio:** é o investimento que você faz para criar e melhorar seu produto no tema dele. Por exemplo, se você esta fazendo um produto web de contabilidade, é importante ter conhecimento sobre esse tema. Se for um sistema para médicos, você terá que conhecer um pouco desse mundo. No caso do Conta-Cal, precisei e preciso ter a ajuda de pessoas que entendem de alimentação e nutrição./li>

Para você ter um produto web rentável é preciso ter receita mensal maior que os custos mensais. No ContaCal eu ainda estou perseguindo isso:

	Custos	mkt	infra	dev	dom	Receita	Resultado	Observações
Abr/2012	3.128,09	2.026,24	1.101,85	-	-	1.672,61	(1.455,48)	Investimento mais forte em AdWords. Receita não cresceu pois boleto passou de semestral para trimestral.
Mar/2012	3.131,28	1.363,85	1.167,43	-	600,00	1.668,76	(1.462,52)	Rentabilidade escapou devido à revisão da tabela de alimentos. Aumento de preços de 6,00 para 9,80.
Fev/2012	4.296,94	3.377,36	919,58	-	-	1.151,97	(3.144,97)	Investimento forte em AdWords. Cobrança com cartão e boleto.
Jan/2012	2.176,51	1.224,10	952,41	-	-	789,72	(1.386,79)	Início da receita, só cartão.
Dez/2011	1.707,65	461,07	1.246,58	-	-	-	(1.707,65)	Eu assumi o desenvolvimento.
Nov/2011	2.383,62	1.073,09	1.110,53	200,00	-	-	(2.383,62)	
Out/2011	1.571,96	1.279,03	292,93	-	-	-	(1.571,96)	
Set/2011	4.360,43	944,06	76,37	3.340,00	-	-	(4.360,43)	Mais investimento na aplicação.
Ago/2011	9.075,20	3.184,94	363,18	5.527,08	-	-	(9.075,20)	Investimento no desenvolvimento da aplicação.
Total:	**31.831,68**					**5.283,06**	**(26.548,62)**	

Figura 31.1: Receita e custo mensal do ContaCal

31.2 Números individuais: CAC, LT e LTV

A receita e o custo são indicadores globais da saúde de seu produto web. É importante você também ter indicadores individuais, ou seja, indicadores por cada cliente que você tiver. Existem três indicadores que são bem importantes:

- **CAC:** é o *customer acquisition cost* ou custo de adquirir um cliente. É a soma dos custos associados com descobrir e conseguir a atenção de potenciais clientes, e de levá-los para seu site, convertendo-os em um usuário de seu produto web e, posteriormente, em usuário pagante.
- **LT:** é o *lifetime* ou o tempo de vida de seu cliente, ou seja, quanto tempo, em média um cliente seu fica como seu cliente. Esse número só faz sentido quando você tem um fluxo de receita recorrente.
- **LTV:** é o *lifetime value* ou o valor de um cliente durante o tempo que ele permanecer seu cliente. É a receita que esse cliente gera enquanto ele é seu cliente.

Das definições acima é fácil ver que seu produto web será rentável quanto maior for o LT e o LTV e menor o CAC. E que você precisa ter LTV maior que CAC. Algo que estou trabalhando arduamente para obter no ContaCal:

	Novos trial	Novos Pagantes	Atual pagantes	LT	LTV	CAC Trial	CAC Pagante
Abr/2012	2.282	63	63	3,40	26,35	0,93	33,62
Mar/2012	2.055	63	59	4,25	34,16	0,66	21,69
Fev/2012	1.635	49	40	4,00	26,84	1,28	42,86
Jan/2012	2.646	63	41	4,83	24,29	0,58	24,18
Dez/2011	643	5	5	6,75	33,00	1,76	226,05
Nov/2011	1.654	-	-	-	-	0,34	-
Out/2011	2.324	-	-	-	-	0,45	-
Set/2011	1.751	-	-	-	-	0,46	-
Ago/2011	94	-	-	-	-	9,02	-
Total:	**15.084**	**243**	**208**				

Figura 31.2: CAC, LT e LTV do ContaCal

O que dá para ver acima é que o LT está aumentando, ou seja, quanto mais antigo, mais LT o cliente tem. No início de operação esses dados mudam muito, afinal com um mês de vida de seu produto web o LT só pode ser de no máximo 1 mês ou um pouco mais se você cobrar 3, 6 ou 12 meses antecipado. Mesmo assim é importante acompanhar esses indicadores desde o começo de sua operação. O ContaCal tem só 4 meses de operação como um sistema pago. Esses dados costumam estabilizar por volta dos 2 anos de operação.

Capítulo 32

Quanto tempo demora até ter retorno?

Quando falei sobre ser um *data geek* no capítulo 27, mostrei os números até março de 2012. Aqui vai uma atualização com os dados até junho de 2012:

	Cliques	Visitantes únicos	Vis. únicos / Cliques	Usuários	Usuários / Vis. únicos	Pagantes	Pagantes / Usuários	Cancelados	Cancelados / Pagantes
Jun/12	4.163	7.587	182,2%	659	8,7%	33	5,0%	0	0,0%
Mai/12	15.094	19.993	132,5%	1.821	9,1%	49	2,7%	10	20,4%
Abr/12	23.156	26.812	115,8%	2.282	8,5%	63	2,8%	10	15,9%
Mar/12	18.943	23.738	125,3%	2.055	8,7%	63	3,1%	29	46,0%
Fev/12	19.665	22.924	116,6%	1.635	7,1%	49	3,0%	11	22,4%
Jan/12	14.755	20.549	139,3%	2.646	12,9%	63	2,4%	37	58,7%
Dez/11	5.149	8.245	160,1%	643	7,8%	5	0,8%	2	40,0%

Figura 32.1: Funil de conversão do ContaCal

E quando comentei sobre os números de longo prazo no capítulo anterior, os

dados tanto de receita e custos, quanto os de CAC, LT e LTV estavam atualizados somente até abril de 2012. Aqui vão eles com os números de maio e junho de 2012.

	Custos	mkt	infra	dev	dom	Receita	Resultado	Observações
Jun/2012	1.619,42	588,92	1.030,60	-	-	1.113,29	(506,13)	AdWords deixando explícito o valor da assinatura mensal. Fez o CAC de pagante diminuir sensivelmente.
Mai/2012	2.676,62	1.637,86	1.038,76	-	-	1.566,44	(1.110,18)	Redução nos invesdtimentos em AdWords. Causou diminuição no número de novos trials.
Abr/2012	3.128,09	2.026,24	1.101,85	-	-	1.672,61	(1.455,48)	Investimento mais forte em AdWords. Receita não cresceu pois boleto passou de semestral para trimestral.
Mar/2012	3.131,28	1.363,85	1.167,43	-	600,00	1.668,76	(1.462,52)	Rentabilidade escapou devido à revisão da tabela de alimentos. Aumento de preços de 6,00 para 9,80.
Fev/2012	4.296,94	3.377,36	919,58	-	-	1.151,97	(3.144,97)	Investimento forte em AdWords. Cobrança com cartão e boleto.
Jan/2012	2.176,51	1.224,10	952,41	-	-	789,72	(1.386,79)	Início da receita, só cartão.
Dez/2011	1.707,65	461,07	1.246,58	-	-	-	(1.707,65)	Eu assumi o desenvolvimento.
Nov/2011	2.383,62	1.073,09	1.110,53	200,00	-	-	(2.383,62)	
Out/2011	1.571,96	1.279,03	292,93	-	-	-	(1.571,96)	
Set/2011	4.360,43	944,06	76,37	3.340,00	-	-	(4.360,43)	Mais investimento na aplicação.
Ago/2011	9.075,20	3.184,94	363,18	5.527,08	-	-	(9.075,20)	Investimento no desenvolvimento da aplicação.
Total:	**36.127,72**					**7.962,79**	**(28.164,93)**	

Figura 32.2: Receita e custo mensal do ContaCal

	Novos trial	Novos Pagantes	Atual pagantes	LT	LTV	CAC Trial	CAC Pagante
Jun/2012	659	33	33	4,56	30,44	0,95	19,02
Mai/2012	1.821	54	44	4,76	31,36	0,85	28,62
Abr/2012	2.282	63	53	5,01	32,06	0,93	33,62
Mar/2012	2.055	63	34	5,38	31,29	0,66	21,69
Fev/2012	1.635	49	38	5,61	28,03	1,28	42,86
Jan/2012	2.646	63	26	5,46	27,28	0,58	24,18
Dez/2011	643	5	3	7,40	37,00	1,76	226,05
Nov/2011	1.654	-	-	-	-	0,34	-
Out/2011	2.324	-	-	-	-	0,45	-
Set/2011	1.751	-	-	-	-	0,46	-
Ago/2011	94	-	-	-	-	9,02	-
Total:	**17.564**	**330**	**231**				

Figura 32.3: CAC, LT e LTV do ContaCal

32.1 O que aconteceu?

O que aconteceu nesses três meses?

Em abril foi o segundo maior investimento em marketing da história do ContaCal. Com isso a quantidade de visitas e de usuários foi bem alta, mas a quantidade de pagantes não foi tão boa assim. Por esse motivo reduzi um pouco do investimento em marketing em maio, o que ajudou a melhorar o resultado.

Em junho resolvi fazer um teste. Até maio, tanto a campanha no AdWords quanto o site não deixavam explícito que o ContaCal era um serviço pago. Dizia

apenas "Experimente grátis". A partir de junho passei a deixar explícito o valor da assinatura tanto no anúncio quanto no site. Com isso o meu custo por clique na campanha AdWords subiu de R$ 0,11 para R$ 0,15, mas consegui trazer visitantes mais qualificados, basta ver que o CAC de pagante em junho foi o menor da história.

Com essas mexidas estou bem próximo da rentabilidade no mês!

Na prévia de julho o custo por clique do AdWords está em R$ 0,19. Nos próximos meses vou trabalhar em duas frentes, melhorar mais o uso de investimento de marketing, para melhorar a aquisição de clientes e, ao mesmo tempo, vou estudar formas de reduzir os custos de infra-estrutura.

Outro experimento que estou pensando fazer é mudar o modelo de negócio. Existem dois modelos de negócio baseados em plano gratuito que podem fazer sentido para o ContaCal:

- Ao invés de obter a receita dos usuários do ContaCal, pretendo experimentar conseguir receita de empresas interessadas em falar com os usuários do ContaCal.

- Outro possível modelo de negócio que tenho pensado em experimentar é oferecer o ContaCal de forma gratuita com algumas funcionalidades reservadas ao modelo pago.

Assim que tiver novidades, posto no blog do Guia da Startup (http://guiadastartup.com.br) .

32.2 Quanto tempo esperar?

Uma pergunta que todo mundo que começa um novo empreendimento se questiona é quanto tempo leva para começar a ter resultados desse empreendimento. Como dá para ver acima, por mais rápido que se seja, o caminho é longo. As entrevistas que fiz mostram sempre uma história de anos até ter os primeiros resultados. Mesmo nos produtos da Locaweb, após lançarmos o produto leva alguns meses, e às vezes até mais de um ano, para atingir a rentabilidade no mês. Isso sem contar o tempo de desenvolvimento do produto. Por isso é importante estar preparado financeira e emocionalmente para a jornada.

Jordana Brock, que trabalha na Locaweb na área de parcerias, me relembrou de um relatório muito bacana chamado "Startup Genome Report" [8] que foi disponibilizado em 2011. Esse relatório é uma análise feita com dados de mais de 650 startups

de produto web, feito por alunos e professores de Berkley e Stanford, com o apoio do Steve Blank, da Sandbox Network (http://www.sandbox-network.com) e de 10 aceleradoras de startup de todo o mundo. Vale a pena dar uma olhada. Tem muita informação interessante nesse relatório.

Esse relatório divide o ciclo de vida de uma startup em 4 fases:

- **Discovery:** o foco é descobrir se o produto web resolve um problema e se há alguém interessado nessa solução. Média de 5 a 7 meses.
- **Validation:** aqui o foco é validar se existem pessoas interessadas no produto em troca de dinheiro ou de atenção. Costuma demorar entre 3 a 5 meses.
- **Efficiency:** esse é o momento de refinar o modelo de negócio e melhorar a eficiência da aquisição de clientes. Mais 5 a 6 meses.
- **Scale:** Se tudo correu bem nas fases anteriores, aqui é o momento de pisar no acelerador para fazer a startup crescer. São mais 7 a 9 meses.

Ou seja, até chegar na fase de escalar são de 13 a 18 meses. Mais no final do relatório é apresentado um gráfico que mostra o tempo que leva para chegar na fase de escalar em função do número de sócios-fundadores:

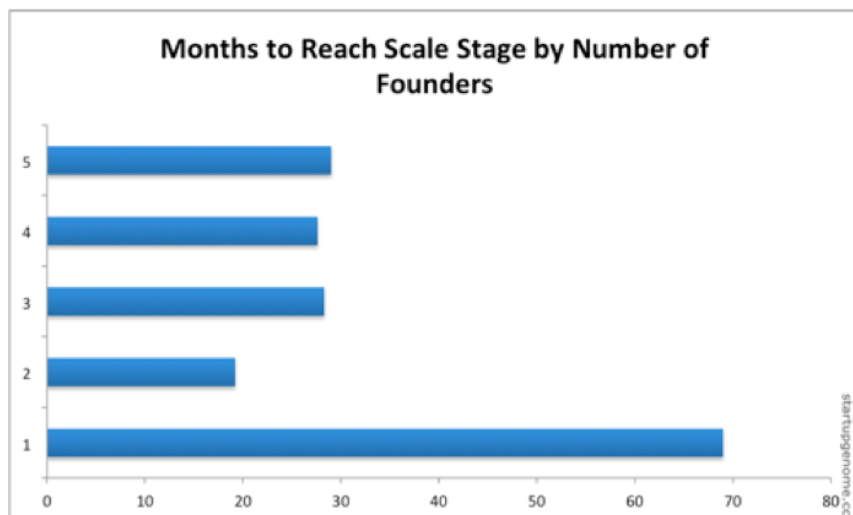
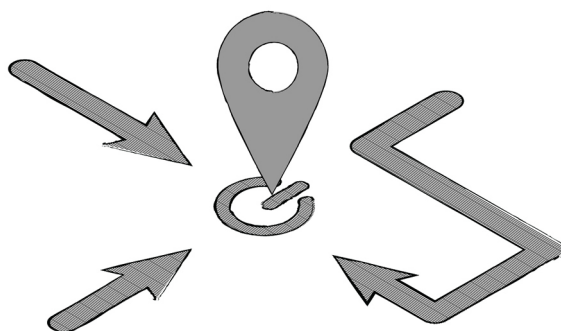



Figura 32.4: Tempo para chegar a fase de escalar

Nesse gráfico mostra que leva pelo menos 20 a 30 meses até chegar na fase de escalar. Isso se você não estiver sozinho.

Assim, parece que o ContaCal está dentro dos prazos!

Como dito acima, para acompanhar a evolução do ContaCal, acesse o blog do Guia da Startup (http://guiadastartup.com.br) .

Parte VI

Guia da startup para não startups

Os próximos capítulos serão sobre como usar tudo o que foi mostrado aqui no Guia da Startup em empresas estabelecidas. Para isso vou classificar empresas estabelecidas em três diferentes grupos, tema de cada um dos próximos capítulos:

- **empresas de software não web:** existe uma quantidade enorme de empresas de software que fizeram seu software antes de existir a internet. Nessa época, software era vendido em caixas que continham disquetes ou CDs de instalação e o manual do software. O que essas empresas vendem é a licença de

uso desse software e, muitas vezes, um valor anual de suporte que dá direito a upgrades de versão durante aquele ano. Com a internet, essas empresas passaram a distribuir seu software via download, com manual disponível online. Só que essa não é melhor forma de usar a internet para distribuição de software. A internet trouxe a possibilidade de oferecer softwares para serem usados de forma remota, ou seja, passou a ser possível usar um software que não está mais rodando no equipamento do cliente e que não precisa ser administrado pelo cliente. Isso abre um monte de oportunidades para quem desenvolveu software não web, pois já tem clientes, já sabe que problema esses clientes precisam resolver e já resolveu esse problema com um software não web. Agora é preciso pensar em como resolver esse problema com um software web.

- **empresas de desenvolvimento de software sob encomenda:** são as empresas que fazem software e site sob demanda para seus clientes. Esse tipo de empresa pode se beneficiar do Guia da Startup de duas formas. Uma forma é usando as técnicas discutidas aqui para criar um produto que gere uma receita mais constante que o trabalho sob encomenda. A outra forma é usando as técnicas aqui apresentadas para desenvolver sites e sistemas web melhores para seus clientes, eventualmente vendendo serviço de consultoria não só de desenvolvimento de software e sites, mas vendendo também serviço de gerenciamento de produto web.

- **empresas que não tem desenvolvimento de software como sua atividade principal:** toda empresa já estabelecida tem ou terá um site e, eventualmente, esse site poderá evoluir para um sistema web que pode ser um site de e-commerce, para vender os produtos da empresa, ou um sistema de acesso a informações exclusivas de cada cliente, ou um internet banking para um banco, ou um sistema para agendamento de consultas, sessões de tratamento e exames para clínicas, ou um sistema de notas e acompanhamento para faculdades, ou um sistema para acompanhamento das obras para construtoras, ou...

Antes de começarmos a ver sobre como usar tudo o que foi mostrado aqui no Guia da Startup em empresas estabelecidas, é bom relembrar qual a motivação para uma empresa estabelecida usar o modelo de startup para criar um produto web e inovar.

[section Por que uma empresa estabelecida quer ter uma startup?]

Em uma empresa estabelecida, os questionamentos são bem diferentes dos questionamentos feitos por uma pessoa que está pensando em ter uma startup, que vimos no capítulo 6.

Inovação não é um luxo para as empresas estabelecidas. O mundo muda, as pessoas mudam, os problemas e as necessidades das pessoas também mudam. Se uma empresa estabelecida não entender essas mudanças e não procurar se adaptar a essas mudanças, essa empresa irá encontrar dificuldades em seu caminho, ao ponto de, passado algum tempo, a solução oferecida por essa empresa ficar ultrapassada. Este é o motivo que leva as empresas estabelecidas a buscarem a inovação, que pode ser melhorando um produto existente, criando um novo produto para os clientes atuais ou mesmo criando um novo produto para um novo público.

Num ambiente de rápidas mudanças e de necessidade de constante adaptação a essas mudanças, qual a melhor forma de seguir adiante? Fazendo projetos longos e custosos, envolvendo várias pessoas, ou usando os conceitos de startup, com um time pequeno organizado para desenvolver e lançar muito rápido um produto e colher feedback constantemente para poder evoluir esse produto na direção que fizer mais sentido para os clientes? Imagino que você tenha escolhido a segunda opção, não?

Então escolha o capítulo que mais te interessa e pule direto para ele, ou então fique à vontade para ler os três capítulos!

Capítulo 33

Empresa que tem um software não web

Existe uma quantidade enorme de empresas de software que fizeram seu software antes de existir a internet. Nessa época, software era vendido em caixas que continham disquetes ou CDs de instalação e o manual do software. O que essas empresas vendem é a licença de uso desse software e, muitas vezes, um valor anual de suporte que dá direito a atualizações de versão durante um ano.

Esse software roda nos computadores do cliente, ou seja, todo custo de operação desse software é de responsabilidade do cliente. A empresa que fez esse software recomenda uma configuração mínima de equipamento para rodar esse software e o cliente se preocupa em ter, configurar e manter esse equipamento. Além disso, administrar esse software também é responsabilidade do cliente. Garantir que o software esteja rodando em equipamento com espaço em disco suficiente, com memória suficiente, que os dados gerados estejam seguros, tudo isso é responsabilidade do cliente.

Com a internet, essas empresas passaram a distribuir seu software via download,

com manual disponível online. Contudo, essa não é melhor forma de usar a internet para distribuição de software. A internet trouxe a possibilidade de oferecer softwares para serem usados de forma remota, ou seja, passou a ser possível usar um software que não está mais rodando no equipamento do cliente e que não precisa ser administrado pelo cliente.

33.1 Novo modelo de comercialização de software

Nesse novo modelo de comercialização de software, há um aumento de custo pois a empresa passa a ter não somente o custo de desenvolver o software como também o custo de operar esse software. Contudo, há uma diminuição dos custos de distribuição e suporte.

No custo de distribuição, a empresa não precisa mais distribuir CDs ou mesmo usar a internet como meio de distribuição, pois o software já estará instalado e não haverá também o custo de suporte à instalação do software, um tipo de suporte bem trabalhoso, pois é preciso conhecer o ambiente do cliente onde o software é instalado e cada cliente costuma ter suas particularidades.

Alguns softwares são tão complicados para serem instalados que algumas empresas acabaram se especializando no serviço de instalação e configuração de software no cliente. Exemplo bastante comum são os software de ERP, como o SAP, que tem uma quantidade enorme de empresas parceiras, chamadas de integradoras, que instalam e configuram o ERP nos servidores do cliente.

Por outro lado, olhando do ponto de vista de receita, quando o software é usado de forma remota, não há somente a venda do software, mas também a venda do serviço de operar esse software. Com isso é possível criar um fluxo de receita mais contínuo, conhecido como receita recorrente.

A internet abre um monte de oportunidades para quem desenvolveu software não web, pois já tem clientes, já sabe que problema esses clientes precisam resolver e já resolveu esse problema com um software não web. Agora é preciso pensar em como resolver esse problema com um software web.

33.2 Como fazer a transição de software não web para software web?

Um erro bastante comum de quem tem um software não web e toma a decisão de criar um software web é querer criar na web um software com a mesma cara e as

mesmas funcionalidades de seu software não web. São duas as razões para não seguir por esse caminho:

- **web é diferente:** um produto web é diferente de um software feito para ser instalado em um computador. Primeiro tem a questão da velocidade de conexão do seu usuário com a internet mais a velocidade de conexão de seu servidor com a internet. Isso pode afetar a performance de seu software. Você precisa tomar cuidado para não sobrecarregar o trânsito de dados entre o servidor onde está o seu software e o computador de seu usuário. Ninguém consegue usar um software lento. Segundo, a interface de um software feito para web é bem diferente de software feito para rodar localmente. E quando vamos para aparelhos móveis como iPhone, Android e iPads essa diferença fica maior ainda. Por exemplo, o Gmail tem uma interface completamente diferente da interface do Outlook, software não web para leitura de e-mail da Microsoft. E a interface para acesso via iPhone, Android e iPad do Gmail é ainda mais diferente de um Outlook. A própria Microsoft tentou fazer uma versão web para acesso a e-mail, o OWA (Outlook Web Access), mas dá a impressão de ser uma tentativa de portar a interface do Outlook para a web e não apresenta uma experiência de usuário tão boa quanto o Gmail.

- **repetir a história custa muito tempo:** refazer todas as funcionalidades de seu software não web dentro de seu produto web vai levar muito tempo e custar muito dinheiro. Normalmente, quem tem um software não web o desenvolveu durante anos e foi aprimorando suas funcionalidades ao longo do lançamento de novas versões. Repetir tudo isso num produto web, mesmo que você consiga portar todas as funcionalidades para a web, é algo muito trabalhoso. Veja quanto tempo a Microsoft levou para conseguir levar o Office para web, com o Office 365 que foi lançado em junho de 2011. Provavelmente essa demora foi em função da dificuldade em portar todas as inúmeras funcionalidades que o Office, que existe desde 1990, já tinha. Enquanto isso, o Google lançou o Google Docs em meados de 2006. Além do Google, outras empresas investiram em desenvolver e oferecer pacotes tipo office para uso online, sendo um dos mais conhecidos o Zoho Office Suite que foi lançado em 2007.

Então, qual o caminho mais indicado? Aqui vão algumas sugestões:

- **novo produto:** você conhece seus clientes, sabe que problemas eles têm. Seu software não web endereça um ou alguns desses problemas. Então que tal

criar um software web que resolva algum outro problema desses clientes que não esteja ainda sendo resolvido? A Microsoft começou a experimentar com serviços online desde 1995, quando eles lançaram a MSN (Microsoft Network) que, inicialmente era um serviço de acesso discado com conteúdo exclusivo, o MSN.com, site de conteúdo que competia diretamente com Yahoo!. Esse site de conteúdo acabou sendo aberto e hoje é uma fonte de receita de anúncios para a Microsoft. Outro exemplo da própria Microsoft é o Expedia, site de intermediação de serviços de viagem, que foi criado como uma divisão da Microsoft em 1996 e acabou sendo vendido para a TicketMaster em 2001.

- **nova funcionalidade ou módulo:** você deve receber constantemente feedback de seus clientes sobre novas funcionalidades para implementar em seu software não web, não é mesmo? Que tal então pensar numa forma de implementar essas novas funcionalidades como um produto web? Claro que isso depende muito de que funcionalidades são essas e quão independentes elas seriam da operação do seu software não web. Mais uma vez, um exemplo da Microsoft, que adicionou ao seu pacote Office algumas funcionalidades ao longo dos anos que eram baseadas em produto web. Uma delas é a possibilidade de fazer reuniões online, o Microsoft Office Live Meeting que é oferecido desde 2003 e permite fazer reuniões online compartilhando documentos Office. Em 2007 a Microsoft lançou o Windows Live Folders, que depois ficou conhecido como Windows Live SkyDrive, para compartilhamento e edição colaborativa de arquivos Office.

- **versão "light" ou "web":** outra opção é criar uma versão web, com menos funcionalidades, mas que já resolva o problema de alguns de seus clientes existentes. Ou então, veja se você não está deixando de atender pessoas interessadas em sua solução, mas que acham sua solução muito sofisticada. Você pode fazer uma versão mais simples para esse público e, eventualmente, começar a atender um novo segmento de clientes. Você pode até lançar essa versão web com um preço menor do que sua versão mais barata não web e com isso trazer mais clientes. Por exemplo, se seu software não web tem a versão mais barata custando R$ 1.000,00 mais de 15% a 20% disso, ou seja, R$ 150,00 a R$ 200,00 por ano de taxa de manutenção, você poderia ter a sua versão web custando R$ 50,00 por mês. Fazendo as contas de um cliente que fica com você por dois anos, ou seja, LT (*lifetime*) de 24 meses, no software não web sua receita total será de R$ 1300,00 a R$ 1400,00. Na versão web, sua receita total será

> de R$ 1200,00. Se você cobrar R$ 60,00 por mês, sua receita total sobe para R$ 1440,00. Se esse cliente ficar 3 anos, na versão não web ele paga para você ao longo desses 3 anos de R$ 1.450,00 a R$ 1.600,00. Na sua versão web, a R$ 50,00 por mês, em 3 anos você teria R$ 1.800,00. A R$ 60,00 por mês seriam R$ 2.160. Parece um bom negócio, não é mesmo?

Então, não perca tempo! Já vimos como é importante desenvolver rápido seu produto web no capítulo 15 e como fazer isso no capítulo 16. Agora é hora de por a mão na massa para que você, que tem um software não web, tire proveito da web para criar seu próximo produto!

Capítulo 34

Empresa que desenvolve software sob encomenda

São as empresas que fazem software e site sob encomenda para seus clientes. Esse tipo de empresa pode se beneficiar do Guia da Startup de duas formas. Uma forma é usando as técnicas discutidas aqui para criar um produto que gere uma receita mais constante que o trabalho sob encomenda. A outra forma é usando as técnicas aqui apresentadas para desenvolver sites e sistemas web melhores para seus clientes, eventualmente vendendo serviço não só de desenvolvimento de software e sites, mas também de gerenciamento de produto web.

34.1 Criação de um produto novo

Um dos casos mais conhecidos de empresa que desenvolvia software sob encomenda e que passou a oferecer produtos web de sucesso é a 37signals (http://37signals.com) , empresa americana de Chicago que nasceu como uma agência web em 1999, fundada

por Jason Fried. Para gerenciar seus projetos com seus clientes eles desenvolveram em 2003 um sistema interno de gestão de projetos, onde era possível manter a comunicação entre os membros dos projetos e os clientes, além de oferecer uma boa visão do andamento desses projetos. Esse sistema era tão elogiado pelos clientes da 37signals que Jason decidiu lançá-lo como um produto web em meados de 2004, com o nome de Basecamp. O sucesso foi tanto que no final de 2005 Jason decidiu não mais fazer trabalhos sob encomenda e se focar somente em produtos web. Desse produto saiu um framework de desenvolvimento web muito conhecido, o Ruby on Rails, que acelera consideravelmente o desenvolvimento de aplicações web por trazer uma série de funcionalidades web prontas. Hoje a 37signals tem 4 produtos web pagos, mais dois gratuitos, além de terem lançado 3 livros, sendo o Getting Real (http://gettingreal.37signals.com) , com versão em português [6], o mais relevante para o desenvolvimento de produtos web.

Esse caminho seguido por eles é razoavelmente comum para empresas de desenvolvimento de software sob encomenda. Outro caso explicado aqui no Guia da Startup é o da empresa brasileira Caelum, que sempre se focou em ensino e em desenvolvimento de software sob encomenda. De uns tempos para cá eles decidiram não mais fazer software sob encomenda e resolveram se focar apenas em ensino, presencial e online. O ensino online acabou virando o produto web deles. Para conhecer a história toda, veja a entrevista completa no capítulo 37.

Repare que, em ambos os casos, o produto web nasceu da oportunidade que essas empresas viram em resolver um problema próximo. No caso da 37signals, o problema próximo era visibilidade do andamento dos projetos. No caso da Caelum, o problema próximo era atender à demanda crescente por cursos em localidades onde eles não tinham presença física para oferecer cursos presenciais. Se você faz software sob encomenda, já tem alguns clientes e pode enxergar alguns padrões de problemas ou necessidades que você poderia resolver com um produto web.

Outro ponto importante é, faça rápido seu produto web. Além das 3 razões que já discutimos anteriormente no capítulo 15, quando você faz software sob encomenda, é muito difícil trocar receita imediata por receita futura. O trabalho sob encomenda gera receita imediata. O trabalho em desenvolvimento de produto é um investimento, que poderá dar bons resultados, mas só mais pra frente. Se você demorar muito para lançar seu produto web, você vai acabar não lançando nunca, pois aparecerão demandas de software sob encomenda com receita imediata que ganharão na prioridade. Faça rápido um produto mínimo para testar sua ideia com usuários reais.

34.2 Uso nos projetos dos clientes

Como explicado anteriormente no capítulo 5, todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto web e, sendo assim, as técnicas aqui apresentadas podem e devem ser aplicadas em qualquer projeto que você fizer para seus clientes. Aliás, você pode até cobrar um valor extra para fazer esses serviços. Imagine-se fazendo um site de e-commerce para seu cliente e oferecendo um serviço mensal de análise de métricas de conversão e de testes A/B. É um serviço mensal que vários de seus clientes terão interesse. Isso não é um serviço de desenvolvimento de site, mas sim de gestão de produto web que pode te gerar uma receita recorrente.

Por outro lado, imagine-se sendo chamado por um laboratório de exames médicos que lhe pediu para fazer um sistema de consulta de exames via internet, ou então um jornal que pediu para você fazer um sistema de publicação de notícias online. Você irá conversar com seu cliente, o laboratório ou o jornal, para entender qual o objetivo deles em fazer esse sistema e entender que problema eles querem resolver com esse sistema. Além disso, é importante entender os usuários desse sistema e que problemas esses usuários querem resolver. Muitas vezes seus clientes não conhecem o suficiente seus clientes, especialmente no que se refere às suas necessidades online.

O Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (http://agilemanifesto.org) , escrito há mais de 10 anos, foi uma enorme revolução na forma de se fazer software:

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

- ***Indivíduos e interações*** *mais que processos e ferramentas*
- ***Software em funcionamento*** *mais que documentação abrangente*
- ***Colaboração com o cliente*** *mais que negociação de contratos*
- ***Responder a mudanças*** *mais que seguir um plano*

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

Esse manifesto melhorou em muito a forma como software é desenvolvido, garantindo maior envolvimento do cliente durante o desenvolvimento do software, mas um ponto fundamental que não é levado em consideração pelo Manifesto Ágil é que nem sempre o cliente é o usuário do software e nem sempre o cliente conhece o usuário do software e o problema desse usuário que o software deve resolver. Essa é peça chave para o sucesso do software, resolver o problema do seu usuário.

As empresas que site e sistemas web sob encomenda que ajudarem seus clientes a entenderem seus usuários e os problemas que esses usuários têm certamente entregarão software de alta qualidade para seus clientes.

Capítulo 35

Empresas que não têm desenvolvimento de software como sua atividade principal

Toda empresa já estabelecida tem ou terá um site e, eventualmente, esse site poderá evoluir para um sistema web que pode ser um site de e-commerce, para vender os produtos da empresa, ou um sistema de acesso a informações exclusivas de cada cliente, ou um internet banking para um banco, ou um sistema para agendamento de consultas, sessões de tratamento e exames para clínicas, ou um sistema de notas e acompanhamento para faculdades e escolas, ou um sistema para acompanhamento das obras para construtoras, ou um sistema para publicação de notícias em um jornal, ou...

É evidente que toda empresa tem ou terá um produto web para gerenciar. Por isso, tudo o que foi visto aqui no Guia da Startup deve ser usado por qualquer empresa para ajudá-la a criar um produto web de sucesso, ou seja, que ao mesmo tempo

atende aos objetivos da empresa e resolva problemas de seus usuários.

35.1 Como fazer?

Como já vimos no capítulo 8, desenvolver um produto web é um esforço multidisciplinar e requer conhecimentos de várias áreas. Vou listar novamente abaixo essas áreas de conhecimento, só que agora analisando-as com o foco de uma empresa já estabelecida que tem um projeto de criar um produto web, para entender quais dessas áreas podem ser terceirizadas, e quais devem ser feitas por profissionais da empresa:

Passíveis de terceirização

São atividades que você pode contratar outra empresa para fazer por você. Essas atividades requerem um conhecimento específico que você não precisa necessariamente ter dentro de sua empresa para poder ter um bom site ou sistema web. À medida que seu site ou sistema web passar a ser mais relevante para a sua empresa, você poderá ao longo do tempo querer interiorizar essas atividades. Para isso você terá que buscar esse conhecimento por meio de cursos e contratação de profissionais qualificados.

- **desenvolvimento de software:** você sempre pode terceirizar o desenvolvimento do site ou sistema web com uma agência web ou uma empresa de consultoria em desenvolvimento de software. Existe uma quantidade grande de profissionais muito qualificados para fazer esse trabalho. Só não se esqueça que eles vão fazer o que você pedir. Você tem que saber o que precisa do seu site e do seu sistema web. E para saber isso, você precisa conhecer seus usuários, ou seja, as pessoas que vão acessar seu site e usar seu sistema web.

- **experiência do usuário:** é a parte que vai se preocupar em fazer o visual e projetar o fluxo de interação do seu site ou sistema web. Em muitos casos, a empresa que fizer o desenvolvimento de software também terá profissionais de design visual e de projeto de fluxo de interação. Há também algumas empresas especializadas apenas na experiência do usuário, que vai lhe entregar uma especificação de como seu produto web deverá ficar, mas sem o produto funcionando, o que dependerá de você contratar uma empresa para fazer o desenvolvimento de software baseado nessa especificação. Vale frisar aqui novamente que eles vão fazer o que você pedir, eventualmente sugerindo algumas mudanças baseado na experiência deles. Só que é você quem precisa saber o

que quer no seu site ou software web e você só saberá isso conhecendo seus usuários, ou seja, as pessoas que vão acessar seu site e usar seu sistema web.

- **administração de sistemas:** a própria empresa que desenvolveu seu site ou sistema web pode administrá-lo para você. Administrar seu site ou sistema web significa garantir que ele esteja sempre no ar e com boa performance. No capítulo 19 eu comentei sobre algumas coisas que precisam ser monitoradas para garantir que seu produto web esteja sempre funcionando com boa performance. Outra opção é terceirizar com a empresa onde você vai hospedar seu site ou sistema web. Algumas empresas, como a Locaweb, oferecem serviços de hospedagem de sites e de aplicações web que não se limitam a simplesmente lhe entregar um servidor. Eles oferecem a gestão desse servidor para você. A administração de sistemas certamente será supervisionada por alguém da área de TI da sua empresa, ou seja, por mais que você terceirize, sempre haverá alguém na sua empresa supervisionando.

Mais indicado fazer in-house

São atividades que é melhor ter alguém da sua empresa para fazer, pois dependem do seu conhecimento sobre os clientes e seus problemas e sobre sua empresa e seus objetivos.

- **gestão de projetos:** garantir que tudo o que é necessário para criar seu produto web esteja acontecendo no seu devido tempo certamente será uma responsabilidade sua ou de alguém na sua empresa.

- **gestão de produtos:** é o conhecimento necessário para conhecer o problema de seus clientes e estudar formas de resolver esse problema em sintonia com os objetivos da sua empresa.

- **tema do produto web:** é o assunto de seu produto web. Não há ninguém melhor do que você mesmo para ter o conhecimento específico necessário para fazer seu produto web.

- **marketing de produtos:** mais uma vez, ninguém melhor do que você mesmo para contar ao mundo sobre seu novo produto web. Se for o site da sua empresa, esse site vai ser uma ferramenta de marketing. Se for um sistema web, seu time de marketing deve cuidar de sua divulgação.

35.2 Exemplo de uma empresa que não tem desenvolvimento de software como sua atividade principal

Para divulgar o Guia da Startup, tenho feito várias palestras contando um pouco do conteúdo do livro e do blog. Uma dessas palestras foi no Encontro Locaweb de Profissionais Internet de Porto Alegre, onde fui entrevistado por Barbara Nickel, editora de tecnologia do jornal Zero Hora. Durante a entrevista expliquei que as dicas do Guia da Startup servem também para empresas estabelecidas, uma vez que toda empresa tem ou vai ter um site e algum sistema web. Citei o exemplo do laboratório de análises clínicas que tem um sistema web para consulta de resultados de exames.

Quem fizer esse sistema deve falar não só o pessoal do laboratório que está coordenando esse projeto como também com os futuros usuários desse sistema, para garantir que o sistema esteja alinhado não só com os objetivos da empresa, como também com os objetivos dos futuros usuários. Além disso, é necessário fazer rápido um produto mínimo para mostrar aos futuros usuários pois assim fica mais fácil de obter feedback desses usuários.

Nesse momento os olhos da Barbara brilharam e ela contou uma história muito bacana que aconteceu no Grupo RBS e que ilustra muito bem a importância de entender os usuários do sistema e seus problemas e de fazer rápido o produto web. Ela comentou que o sistema antigo de edição de capas dos sites era muito ruim e mudar uma manchete no portal clicRBS ou no site do jornal Zero Hora era muito trabalhoso. O pessoal de TI estava começando a buscar opções no mercado, pois existem vários sistemas prontos para publicação na web, os CMS (*Content Management Systems* ou Sistemas para Gestão de Conteúdo).

Nesse meio tempo, dois desenvolvedores do time de TI mostraram para alguns jornalistas um protótipo que eles tinham feito para substituir o sistema atual de publicação, considerando as reclamações que eles sempre ouviam da Redação. A primeira versão era mais simples, mas os jornalistas deram alguns feedbacks que foram incorporados pelos desenvolvedores. Um exemplo de funcionalidade desenvolvida com base nesse feedback foi a de redimensionamento de imagens: antes, era preciso fazer várias versões da imagem no Photoshop e subi-las para o sistema. Agora, o editor precisa apenas "arrastar" as fotos para espaços menores ou maiores, que a foto se adapta automaticamente, o que dá mais agilidade à edição. Transformar todo o sistema de publicação de notícias do jornal Zero Hora está entre os objetivos. Os jornalistas se sentem coautores do sistema, que foi feito a partir de um sistema mínimo

que evoluiu graças à frequente interação entre desenvolvedores e usuários.

Esse é mais um exemplo prático que mostra a importância de:

- **entender o usuário e seu problema:** não basta apenas atender aos objetivos da pessoa que pediu o sistema web pois nem sempre sempre essa pessoa será quem vai usar o sistema. É fundamental entender os objetivos dos usuários do sistema para garantir que esse sistema tenha sucesso. Os dois desenvolvedores da área de TI da RBS estavam antenados nas reclamações da Redação e usaram essa informação para desenvolver o sistema de edição das capas dos sites.
- **fazer rápido o produto mínimo:** não existe ferramenta de comunicação melhor entre desenvolvedor de um sistema e os usuários desse sistema que o próprio sistema. É muito mais fácil para o usuário, a partir do uso do sistema, dar o feedback correto para que o desenvolvedor faça o melhor sistema. Note que os dois desenvolvedores não fizeram todo o sistema de publicação do site, se focaram apenas no sistema de edição das capas, e numa versão bem simples, que sequer fazia ajuste automático de tamanho de imagens.

Parte VII

Entrevistas

Usei o ContaCal como principal exemplo das técnicas aqui apresentadas, mas acho importante mostrar como outras pessoas estão criando e gerenciando seus produtos web. Por isso entrevistei alguns fundadores de startups e de empresas estabelecidas para ouvir deles como eles criaram e gerenciam seus produtos web.

Boa leitura!

Capítulo 36

Cobre Grátis

Nossa primeira entrevista foi com o Rafael Lima, do Cobre Grátis (http://cobregratis.com.br) , que mora no Rio de Janeiro. O Cobre Grátis é um sistema que permite a emissão de boleto bancário e oferece um plano grátis, daí o nome do produto. Nos planos pagos há funcionalidades como boleto em PDF, URL do boleto, recorrência entre outros.

Essa entrevista foi feita em março de 2012.

Guia da Startup: De onde surgiu o Cobre Grátis? Que problema ele resolve?

Rafael Lima: Antes do Cobre Grátis, em 2008, eu tinha uma outra startup, que ainda continua funcionando, chamada EmailFax (http://e-mailfax.com.br) para envio de fax pela internet. Nela eu tive a necessidade de fazer a cobrança via boleto bancário e não encontrei no mercado nenhuma solução que resolvesse minhas necessidades. Comecei então a fazer minha própria solução de boleto, já pensando em transformar em um produto independente. Ela foi melhorando ao longo do tempo ao ponto de, em outubro de 2009, eu tomar a decisão de trabalhar no produto em si, afim de lançá-lo no mercado.

GS: Ou seja, o Cobre Grátis nasceu da sua necessidade de resolver um problema seu?

RL: Exatamente!

GS: Na época da EmailFax você se dedicava 100% do tempo a ela?

RL: Não. Eu trabalhava tempo integral numa empresa e o EmailFax foi feito à noite e nos finais de semana. O EmailFax é rentável, mas não tem receita recorrente, pois é baseado em créditos, por isso pensei em montar o CobreGrátis baseado no modelo de assinatura mensal. O CobreGrátis já é rentável, mas ainda não paga as minhas contas. Hoje não trabalho mais em uma empresa, mas também não dedico 100% do tempo ao Cobre Grátis. Tenho outras iniciativas como o StartupDEV (http://startupdev.com.br) , que ajuda pessoas com ideias de startup a criarem seu MVP em 48 horas.

GS: Você tem sócios no Cobre Grátis?

RL: Não eu faço tudo sozinho, assim como descrito na Bio do Nando Vieira (@fnando) "I don't always build products but when I do, I do it end-to-end". O modelo de negócios que eu quero para o Cobre Grátis depende de que ele seja tocado só por mim, ou seja, uma pessoa que seja o desenvolvedor do produto e do negócio, é uma restrição considerável, mas possível de lidar.

GS: Por que você quis ter uma startup?

RL: Na verdade, quando eu comecei, nem se falava tanto neste termo Startup. Minha motivação foi querer um negócio que pudesse ser automatizado ao máximo e que eu pudesse colocar a tecnologia para trabalhar pra mim, já que tenho essa habilidade por ser programador. Eu queria que esse negócio não fosse baseado em pessoas e tivesse uma percentual de lucratividade bem alto, mesmo que o volume financeiro fosse baixo. Minha principal motivação com o Cobre Grátis foi de montar um "life-style business". Mas eu posso dizer que tenho uma motivação maior que é a de empreender por empreender e realizar cada vez mais. Isso que sustenta a minha caminhada e meus outros negócios (que são dependentes de pessoas).

GS: Como você descobriu que o seu problema era também o problema de outras pessoas?

RL: Fiz uma campanha no Google AdWords que direcionou para uma pesquisa no Wufoo. Era um formulário bem simples, que perguntava nome, e-mail e qual banco a pessoa gostaria de usar. Rodei a campanha por 3 meses, de novembro de 2009 a início de fevereiro de 2010. O custo total foi de aproximadamente R$ 800,00. Com isso obtive 12.939 visualizações e 1.396 pessoas interessadas. Uma taxa de conversão de 10.8% o que me mostrou que valia a pena investir nesse produto pois pare-

cia ser a solução do problema de mais pessoas. Além disso consegui uma boa noção de quais seriam os primeiros bancos que eu deveria implementar.

GS: Como foi o processo de desenvolvimento do produto?

RL: Acabou sendo bem mais longo do que eu gostaria... Ah se existisse StartupDEV nessa época! Em fevereiro de 2010, com os dados na mão de que havia interesse, eu defini uma data de lançamento, julho de 2010, e comecei a trabalhar à noite e finais de semana mirando essa data. Contratei alguns freelas para me ajudar na programação e fui trabalhando. Chegando próximo da data vi que não ia dar e defini nova data, 22/12/2010 que acabou virando 3/1/2011.

Num determinado momento rodei uma nova pesquisa para entender melhor quais features eu deveria focar e qual era a faixa de preço mais adequada. O resultado dessa pesquisa serviu para orientar o desenvolvimento bem como me ajudou a definir a precificação do produto.

GS: E por que aconteceram esses atrasos?

RL: Bem, eu escolhi fazer *bootstrapping*, ou seja, autofinanciado, que por si só é uma opção mais lenta. Os atrasos ocorreram por dois motivos. O primeiro é que eu subestimei o trabalho que precisava ser feito. De fato até hoje eu subestimo, é muito difícil ter previsibilidade de esforço para desenvolvimento de software, principalmente quando se trata de um produto ou de um negócio cujo *core business* é o sistema. O segundo motivo é que não consegui gerenciar meu tempo de forma melhor. Embora esteja muito satisfeito com o tempo que consegui dedicar no projeto durante esta fase, em alguns momentos não consegui trabalhar a quantidade de horas que eu previa. Eu estava trabalhando em outra empresa o que por alguns momentos me consumiu muito. Trabalhar nesta outra empresa era a minha prioridade. Quando percebi que queria que a minha prioridade fosse o Cobre Grátis, pedi demissão.

GS: E a parte de experiência do usuário e design?

RL: Todo o "*look & feel*" foi inspirado nos produtos da 37signals. Não me preocupei tanto com o design para o primeiro lançamento. Hoje me preocupo um pouco mais. A parte de experiência do usuário foi concepção minha pessoal. Esse projeto já passou por 4 "*look & feel*" diferentes até chegar onde está. O último trabalho de design eu mesmo que fiz, até por que decidi que iria ser designer além de programador e empreendedor. O Cobre Grátis é ao mesmo tempo um laboratório para meus testes. Estou trabalhando agora bastante na UX do produto. Vou implementar um *wizard* muito detalhado e embutir gamificação. Essa decisão foi baseada nas últimas análises das métricas que tirei do produto.

GS: E o logo?

RL: Para fazer o logo eu contratei o LogoNerds (http://logonerds.com) .

GS: Depois que você lançou, o que aconteceu?

RL: O "lançamento oficial" eu considero como sendo março de 2011. Mandei um newsletter para todos os 1.396 pessoas interessadas da época da pesquisa e desde então tenho recebido em média 30 novos cadastro por dia útil.

GS: O que você faz para atrair novos usuários para o seu site?

RL: Hoje eu conto com o marketing boca boca. Vejo que ainda há uma grande dificuldade para os usuários configurarem e emitirem um boleto devido às dificuldades de negociar com o banco. Das mais de 8.674 contas criadas, 1.470 emitiram boleto sendo 757 (mais da metade que emitiu boleto) emitiram somente 1 boleto. Não quero investir muito em marketing enquanto não resolver essa dificuldade de primeiro uso devido às dificuldades que os clientes têm em lidar com o banco.

GS: E o Cobre Grátis é rentável?

RL: É sim! Ainda não está no nível que eu quero mas é sim. Tenho hoje 72 clientes pagantes que emitem em média 150 boletos por dia. A receita mensal está em torno de R$ 1.470,00 e os custos estão em torno de R$ 1.000,00, sendo R$ 800,00 para uma pessoa que faz o atendimento aos clientes e mais R$ 200,00 de infraestrutura.

Capítulo 37

Cursos online da Caelum

Cansados do modo de treinamento mais acadêmico e com pouca ênfase no mercado e na prática, Paulo e Guilherme Silveira, sócios da Caelum (http://caelum.com.br) , iniciaram um modelo diferente. O objetivo era trazer para os alunos o dia a dia do desenvolvimento, começando sempre pelas perguntas para raciocinar juntos, nunca apresentando respostas rotuladas.

O foco inicial era Java, tecnologia com a qual trabalham há mais de 10 anos. Com o crescimento da empresa e a entrada de muitos instrutores e desenvolvedores, novos cursos foram criados, sempre amparados por muita experiência, abordando Agile, Scrum, Rails, HTML, CSS, JavaScript, Android e iOS.

Há uns 3 anos surgiu a ideia de oferecer também cursos online (http://caelum.com.br/cursos/online) . Nossa entrevista terá por tema a criação desse produto web, os cursos online da Caelum. Este é um bom exemplo de uma empresa estabelecida que usa as práticas de criação e gestão de produto web apresentados aqui no Guia da Startup.

Essa entrevista foi feita em abril de 2012.

Guia da Startup: De onde surgiu a ideia de oferecer cursos online? Que problema vocês querem resolver com isso?

Guilherme Silveira: Essa demanda existe há mais de 3 anos. Surgiu da dificuldade de escalar os cursos presenciais para localidades onde não estamos e da demanda por cursos online. Havia alunos de fora de São Paulo pedindo. Havia também alunos dos cursos presenciais pedindo por cursos online. Temos hoje presença física no Rio e em Brasília, mas ter presença física em várias cidades não era viável e o modelo de parceria tem a dificuldade do controle da qualidade, que é muito importante para nós.

GS: Por que vocês demoraram tanto para transformar a ideia em realidade?

Guilherme: Tínhamos medo de baixar a qualidade do serviço que prestávamos.

GS: E o que tirou o medo?

Guilherme: Fizemos vários cursos online brasileiros e lá fora para entendermos o que havia disponível e o que poderíamos oferecer.

Paulo Silveira: Um que achamos muito interessante foi o Livemocha (http://livemocha.com) , de ensino de idiomas, que é feito de uma forma bem didática.

Guilherme: Buscamos também ideias em outros sites que não de educação online. Um que gostamos é o CouchSurfing (http://couchsurfing.com) , pela forma como permite que as pessoas interajam. O CouchSurfing é um site para pessoas que gostam de viajar, que permite que as pessoas se encontrem fisicamente e até mesmo hospedem umas às outras em viagens.

Enfim, estávamos buscando algo minimamente aceitável para nossos padrões de qualidade, mas com algo novo.

GS: Você tinha medo de canibalizar os cursos presenciais?

Paulo: Sim, existia, mas se a gente não fizesse, outros iriam fazer. É o "dilema do inovador" (*Innovator's Dillema*) explicado pelo Prof. Clayton Christensen de Harvard.

Guilherme: Os cursos online seriam bem mais baratos que os cursos presenciais. Não tem como cobrar o mesmo preço. Então tínhamos medo que, lançando os cursos online, pessoas que fossem fazer o curso presencial desistissem e preferissem fazer o curso online, por ser bem mais barato e, consequentemente, iríamos perder nossa receita.

GS: Isso aconteceu?

Guilherme: Não! Temos 6 meses de operação dos cursos online. Até o momento não sentimos nenhuma queda no volume de cursos presenciais e os cursos online

estão indo bem. Tem gente que fez curso online no Natal e no Ano Novo. Não tem como ter curso presencial nessa época.

Paulo: Parece que os cursos online estão complementando a nossa oferta de serviços, e não canibalizando.

GS: Quando vocês começaram a desenvolver o produto web e o quando foi o lançamento?

Guilherme: Começamos a desenvolver em fevereiro de 2011. No final de julho de 2011 abrimos para aulas gratuitas e em setembro começamos a oferta de cursos pagos. Nossa dedicação foi parcial, com 4 desenvolvedores que, além de desenvolver o produto, tinham outras responsabilidades aqui na Caelum.

Paulo: Tivemos aquela síndrome do "não está pronto para lançar"... Felizmente o Guilherme forçou a barra para lançarmos logo! Uma funcionalidade que queríamos muito ter para o lançamento oficial dos cursos online, na QCon, era a cobrança. Só que o primeiro cliente pagante veio somente depois de 20 dias, ou seja, a cobrança não era tão necessária para o lançamento.

GS: Como foi feito o design?

Guilherme: Usamos crowdsourcing, mas sentimos as dores disso. Agora contratamos um designer que vai nos ajudar, dentre outras coisas, com o design do cursos online.

GS: Depois que lançou, o que aconteceu?

Guilherme: Não vendeu na QCon. A primeira venda aconteceu quase duas semanas depois, no dia 22/09. Nesse dia tivemos 20 trials e 2 desses trials compraram o curso!

Paulo: No começo o site dos cursos online estava completamente separado do site dos cursos presenciais. Juntamos os dois sites, o que ajudou a acontecer essas primeiras vendas.

GS: E o que vocês fazem de marketing agora?

Paulo: Usamos o próprio site da Caelum, Newsletter e Google Adwords.

GS: Já é rentável?

Guilherme: Quase! Agora em março de 2012 temos quase 130 cursos vendidos e um total de 400 alunos distintos. Em março a quantidade de alunos inscritos no mês cresceu 90% em relação a fevereiro. Pela evolução que estamos vendo, provavelmente em julho teremos atingido o ponto de receita suficiente para pagar os custos.

Capítulo 38

byMK / fashion.me

A byMK (http://fashion.me) nasceu como um hobby para Flavio Pripas e Renato Steinberg. Ambos trabalhavam na coordenação do departamento de tecnologia do Credit Suisse Hedging-Griffo, banco de investimentos formado pela parceria entre a Hedging-Griffo e o banco Credit Suisse quando surgiu a ideia de fazer o site.

A byMK - que hoje se chama fashion.me - é uma rede social brasileira de Moda e Estilo. Nela as pessoas têm a oportunidade de viver a experiência de criar seus próprios looks com as peças que são colocadas no site pelos parceiros ou que são capturadas da Internet pelos próprios usuários, podendo compartilhar opiniões, criar contatos e exercitar sua criatividade.

Essa entrevista foi feita em abril de 2012.

Guia da Startup:: Como surgiu a ideia de fazer a byMK?

Flavio Pripas: O Renato e eu trabalhávamos na área de TI do Credit Suisse Hedging-Griffo e, por isso, estávamos sempre ligados em novas tecnologias. Ao mesmo tempo, pensávamos em criar um site para que nossas esposas tivessem algo para fazer. Surgiu então a ideia de criar um site sobre moda.

Como não somos conhecedores de moda, optamos por criar um site onde o usuário pudesse gerar o conteúdo. E que maneira mais bacana de o usuário criar o conteúdo do que o próprio usuário montar um look a partir de peças de roupa e acessórios?

GS: E o nome byMK, como surgiu?

FP: A minha esposa se chama Marcela, e a do Renato se chama Karen. Daí o nome byMK.

GS: Quanto tempo levou para ficar pronto?

FP: 4 finais de semana, que era quando tínhamos tempo para programar. Lançamos em agosto de 2008.

GS: Como vocês atraíram usuários para o site?

FP: Para isso usamos as esposas. Elas entravam em todos os sites e blogs de moda, faziam comentários sobre o tema que estava sendo discutido e apresentavam a byMK. Como o site tem um forte apelo social, os usuários acabavam indicando o site para seus conhecidos que viravam usuários também. O que acabamos criando foi uma rede social de nicho. Até dezembro de 2008 a quantidade de acesso diários se mantinha sempre no mesmo patamar. A partir desse mês parece que atingimos o "*tipping point*", ou seja, aquele ponto em que um pequeno acréscimo a um sistema provoca uma modificação de proporções que não podem ser explicadas simplesmente pelo acréscimo. É como o copo que derrama ao receber uma gotinha a mais. As visitas cresceram a tal ponto que em abril de 2009 já tínhamos alguns problemas sérios de escalabilidade.

Nesse momento, Renato e eu decidimos sair da vida corporativa e dedicar 100% de nosso tempo para o site.

Figura 38.1: Visitantes únicos byMK

GS: Que passo ousado! Nessa época vocês tinham alguma receita?

FP: Não. Decidimos usar nossas reservas para tocar a startup adiante e descobrir como a byMK poderia gerar receita.

GS: Como foi a busca por receita?

FP: Passamos a usar o que consideramos as duas principais ferramentas que um empreendedor precisa, telefone e cara-de-pau. Ligamos para algumas revistas de moda até encontrarmos a revista Estilo que topou em maio de 2009 fazer uma parceria no byMK usando a ferramenta de criação de looks e nos pagou com permuta de publicidade na revista. Ainda não era receita, mas era uma forma de trazer ainda mais tráfego para o site.

Nessa mesma época uma agência de publicidade nos contatou para criar uma campanha baseada em um concurso de looks para uma grande rede varejista. Isso nos deu a ideia de oferecer esse modelo de campanha para outras redes varejistas. Novamente munidos de telefone e cara-de-pau, em maio de 2009 fechamos com a Renner. A campanha foi um sucesso, em 5 dias foram criados 1264 looks. Essa campanha rendeu à byMK sua primeira receita, R$ 10.000. Em junho de 2009 fechamos com a Anita Online, outra rede varejista com presença forte no sul do país. Em 2009 já contratamos um estagiário e um desenvolvedor. E no final do ano, uma designer visual que conhecia de moda.

Daí saiu o modelo de geração de receita que, em janeiro de 2010 nos fez atingir a rentabilidade no mês, ou seja, receita suficiente para cobrir nossos custos mensais. Em 2009 o custo mensal era de R$ 5.000 por mês. Em 2010 conseguimos fechar R$ 500.000,00 de receita anual.

GS: Que problema a byMK resolve?

FP: Não era um problema declarado. As pessoas não falavam para nós que queriam uma rede social de moda. Percebemos que estávamos atendendo a uma necessidade latente.

GS: Como apareceu a oportunidade de ter investidor e por que vocês decidiram ter um investidor?

FP: Desde o princípio sempre ficamos com foco no curto prazo, primeiro fazendo o produto, depois descobrindo como atrair usuários, em seguida descobrindo como gerar receita. Sempre foi um trabalho bem tático, de sobrevivência.

No início de 2011 paramos para pensar o que queríamos da empresa. O objetivo não era ficar rico, nem ter uma empresa que apenas nos sustentasse, mas sim fazer algo de impacto.

Para fazer algo de impacto, precisávamos sair do modo de sobrevivência para poder pensar de forma estratégica e isso ia requerer dinheiro. Por esse motivo fomos

buscar um investidor, o que conseguimos no final de 2011, a Intel Capital que é hoje nossa sócia minoritária.

GS: O que mudou, de bom e de ruim, depois da entrada do investidor?

FP: Como era algo que estávamos buscando, pois precisávamos do dinheiro e do conhecimento deles para poder causar o impacto que queremos causar, a entrada do investidor só teve lado bom.

GS: Qual o impacto que a byMK/fashion.me quer causar?

FP: Queremos evoluir de uma ferramenta de criação de looks para ser um site que incentiva e agrega todas as pessoas que querem conversar sobre moda, no Brasil e no mundo. Por esse motivo estamos preparando o lançamento do site em inglês e decidimos mudar o nome para fashion.me.

GS: Parabéns pelo sucesso até aqui e boa sorte nos seus próximos passos!

FP: Obrigado!

Capítulo 39

Sieve

A Sieve é uma empresa que fornece ferramentas para monitoramento em tempo real de preços e de disponibilidade de produtos no e-commerce. As ferramentas que a Sieve disponibiliza para seus clientes são:

- Monitoramento da concorrência em tempo real para lojas de e-commerce.
- Monitoramento de lojas e da concorrência em tempo real para fabricantes, marcas e distribuidores.
- O primeiro facilitador de compras para os consumidores no e-commerce brasileiro: http://caiudepreco.com.br - seja avisado quando o preço de um produto cair.

A lista de clientes da Sieve impressiona. Ponto Frio, Casas Bahia, Extra, Livraria Cultura, Saraiva, Walmart, Ricardo Eletro, Nokia, Samsung, P&G, Electrolux, MABE e Philips são algumas das empresas que contam com as ferramentas da Sieve

para monitoramento em tempo real de preços e de disponibilidade de produtos no e-commerce.

André Massa, um dos três sócios que estão a frente da gestão da Sieve, os outros dois são Luis Fernando Vabo e Felipe Salvini (fundador), contou para o Guia da Startup a história da Sieve.

Essa entrevista foi feita em maio de 2012.

Guia da Startup: Como tudo começou?

André Massa: O começo da Sieve é bem anterior à minha entrada e à entrada do Vabo na Sieve. Tudo começou com o trabalho de conclusão de curso do Salvini, em 2008, na PUC-RJ. Seu trabalho de conclusão de curso foi um *crawler* genérico, ou seja, um software capaz de buscar qualquer tipo de informação na internet, e armazená-la de forma estruturada. Um dos primeiros usos que ele fez desse *crawler* foi para busca de resultados esportivos em tempo real. Em 2010 esse *crawler* estava bem evoluído e Salvini estava na dúvida sobre como prosseguir com seu *crawler*, se montava uma startup, ou se fazia mestrado. Ele já havia tido duas empresas anteriormente e gostava da ideia de voltar a empreender. Por outro lado, a vida acadêmica também lhe agradava. Na Sieve brincamos que por "sorte" nessa época ele caiu de moto e teve que ficar muito tempo em casa e, por isso, decidiu seguir com a ideia de montar uma startup com seu *crawler*.

GS: E como foi montada essa startup?

AM: Por estar próximo da faculdade, Salvini submeteu seu projeto de startup para a incubadora da PUC-Rio, que gostou e topou incubar. Isso ajudou nos custos, na experiência com questões jurídicas e administrativas, com rede de contatos e, principalmente, com a chancela de ser uma startup incubada na PUC-Rio.

GS: Como foram os primeiros passos na incubadora?

AM: Muitos projetos especiais. Cada novo cliente precisava de algo diferente, ou seja, no começo o Salvini desenvolvia uma solução diferente para cada cliente. Isso gerava receita, mas o impedia de se focar num produto mais genérico que poderia dar origem a um modelo de negócios mais escalável.

GS: Situação complicada de se resolver, não?

AM: Sem dúvida, mas aí vem mais uma vantagem de estar incubado na PUC-Rio. Um colega professor de empreendedorismo da PUC-Rio via essa situação e, por acreditar no potencial do *crawler*, topou ser investidor anjo no final de 2010. Com isso, Salvini conseguiu parar de se distrair com os projetos especiais e colocou foco total na criação de um produto. Ele contatou um dos maiores varejistas nacionais e

pesquisou na prática quais as dificuldades que uma grande loja tem para monitorar centenas ou milhares de produtos em seus concorrentes.

GS: O Vabo e você entraram nessa época?

AM: O Vabo sim, eu não. O Vabo e eu somos amigos de longa data e ambos tínhamos planos de criar uma startup e empreender. Nessa época, o Vabo fazia consultoria para empresas incubadas no Instituto Gênesis e nosso colega professor da PUC o apresentou para o Salvini. O Vabo se juntou ao Salvini, assumiu a direção geral, no papel de CEO, e Salvini ficou com foco 100% na tecnologia, assumindo o papel de CTO. Eu estava voltando de um mestrado que fiz fora da país e antes de me juntar à Sieve, fiquei de janeiro a agosto na equipe de gestão de portfólio da Ideiasnet. Em agosto de 2011 me juntei à Sieve e hoje estou no papel de diretor de Novos Negócios.

GS: E como foi esse período entre poder ter foco no desenvolvimento do produto e colocar o produto na rua?

AM: Foi rápido. Recebemos o investimento anjo no final de 2010 e, em meados de 2011 tivemos nosso primeiro cliente de grande porte, a Saraiva. Isso nos mostrou que tínhamos um excelente produto em mãos. Fizemos a precificação baseada em quantidade de produtos monitorados e quantidade de lojas monitoradas. Nessa época ainda estávamos longe da rentabilidade. Nossos custos eram maiores do que a receita mensal. Já éramos em 13 pessoas na equipe, divididas da seguinte forma: 3 trabalhando em aperfeiçoar o *crawler* e o *matching*, mais 3 na equipe web cuidando da interface de nosso produto. Tínhamos mais 2 focadas na implementação, setup e suporte e, por fim, 4 focadas em vendas e 1 como assistente administrativo. Em julho de 2011 recebemos investimento da Arpex, a mesma que investe no Site Blindado e no MoIP. Com esse investimento conseguimos viabilizar o produto e nos preparar para escalar. Hoje trabalhamos com o conceito SaaS e estamos evoluindo para trabalhar com o conceito de DaaS, Data as a Service. É o que se vê muito na mídia especializada como Big Data. Com nossos produtos buscamos resolver o monitoramento do e-commerce de forma definitiva. Queremos melhorar o preço do que é comercializado na internet.

GS: Quais os próximos passos?

AM: Estamos trabalhando em duas frentes. Uma delas é o http://caiudepreco.com.br, para o consumidor final, que monitora o preço de um determinado produto e avisa quando esse produto tem redução de preço. O site já está no ar e o número de acessos vem crescendo rapidamente sem qualquer esforço em marketing. Nesse momento, estamos desenvolvendo novas funcionalidades. O http://caiudepreço.com.br

deverá revolucionar a maneira como o consumidor brasileiro se relaciona com o e-commerce. Trata-se do primeiro facilitador de compras do e-commerce nacional.

A segunda frente é a internacionalização. Já temos alguns clientes de fora do Brasil e nossa ferramenta vem sendo reconhecida internacionalmente como a melhor ferramenta de monitoramento do e-commerce disponível no mercado. Somos a única ferramenta do mercado capaz de garantir o matching de SKUs em mercados ainda não organizados como é caso na maioria dos países emergentes. Somos também a única ferramenta capaz de monitorar qualquer tipo produto em qualquer tipo de loja virtual. Além disso, possuímos um algoritmo de revisitação inteligente que garante a atualização dos dados monitorados.

GS: Que lições vocês aprenderam nesse caminho?

AM: São 3 as principais:

- Execução é tudo. Uma ideia não vale nada sem execução. Por isso não é preciso ter medo de contar sua ideia, pelo contrário, exponha suas ideias e aproveite os feedbacks.

- Gente é o ingrediente principal. É fundamental ter pessoas competentes alinhadas com um objetivo maior.

- Faça logo o seu produto para poder aprender com seus usuários e com o mercado o mais rápido possível.

GS: Obrigado, e boa sorte nos seus próximos passos!

AM: Obrigado!

Capítulo 40

Produtos web da Locaweb

A Locaweb é uma empresa muito conhecida por seus produtos de Hospedagem de Sites, Servidores Dedicados e Cloud Server. São produtos que, apesar de não ser necessário ser um técnico em TI, necessitam de algum conhecimento mais específico para poderem ser utilizados. A Hospedagem de Sites foi o primeiro produto da Locaweb, lançado em 1998. A partir de 2006 ela começou a diversificar sua linha de produtos para começar a oferecer produtos web, com foco em atender diretamente empresas que precisavam de serviços web tais como Email Marketing, PABX Virtual, Loja Virtual, Construtor de Sites entre outros.

Vamos ver nessa entrevista com Gilberto Mautner, fundador e CEO da Locaweb, como foi a inclusão de produtos web no portfólio de produtos da empresa. Esse é mais um exemplo de uso das técnicas de criação e gerenciamento de produtos web apresentadas aqui no Guia da Startup em uma empresa já estabelecida.

Essa entrevista foi feita em maio de 2012.

Guia da Startup: Como surgiu a ideia de começar a fazer software para oferecer ao mercado como produto web?

Gilberto Mautner: Acabou surgindo da necessidade de diversificação de portfólio de produtos da Locaweb. Toda empresa tem que ter produtos novos em seu portfólio para evitar o problema de colocar "todos os ovos na mesma cesta", ou seja, se toda a receita da empresa vem de um único produto, qualquer problema que você tiver com esse produto irá afetar a saúde financeira da empresa. Por outro lado, se sua receita vem de diferentes produtos, caso um deles tiver um problema, o impacto na empresa tende a ser bem menor. Eu acompanhava de perto os provedores de acesso discado que, no final da década de 1990, sofriam com a concorrência dos provedores de acesso gratuito. O Google é outro exemplo disso, até hoje mais de 95% de sua receita vem de seu produto principal, anúncios na busca. Isso é um risco, pois se alguém inventar alguma forma mais eficiente de anúncio, as chances de os anunciantes migrarem para essa nova forma é muito grande.

GS: E por que você quis fazer produtos web? Afinal o *expertise* da Locaweb era gestão de infraestrutura, não?

GM: É verdade, nosso *expertise* sempre foi gestão de infraestrutura, primeiro com hospedagem de sites e de e-mail, depois com servidores dedicados. Só que já desenvolvíamos software. Nosso sistema de cobrança foi desenvolvido internamente. É um software que é operado pelos nossos funcionários via browser. Nosso sistema de helpdesk para registro dos chamados dos clientes também foi desenvolvido internamente e é um sistema web. Nosso painel de controle, que os clientes acessam para ver e configurar os serviços contratados conosco, também foi desenvolvido internamente, assim como o painel de controle de e-mail e o webmail. Ou seja, tínhamos o conhecimento dentro de casa sobre como desenvolver software web. E pensamos: por que não fazer um software web que resolvesse algum problema dos clientes e que eles estivessem dispostas a pagar por isso?

Além disso, tínhamos experiência em lançar produtos de internet. Outros produtos de infraestrutura que lançamos antes de nosso primeiro produto web foram:

- **Gateway de Comércio Eletrônico:** uma API que disponibilizávamos para desenvolvedores de site que queriam fazer lojas virtuais. Junto com esse produto, vendido por R$ 60,00 por mês, dávamos o código de uma loja para que o desenvolvedor não precisasse sair do zero.

- **FTP Multi-usuário:** permite que o nosso cliente crie pastas e subpastas em sua área de FTP para que ele pudesse compartilhar com terceiros o acesso a partes de sua área de FTP.

- **Revenda de Hospedagem:** para que empreendedores, agências e desenvolvedores web pudessem revender serviços de hospedagem de sites usando nossa infraestrutura.
- **Servidor Virtual:** antecessor do Cloud Server, onde conseguíamos oferecer em 2003, bem antes de virtualização de servidor virar um *trending topic*, um servidor mais em conta que os Servidores Dedicados para nossos clientes que buscavam ter um servidor exclusivo para suas aplicações.

Todos esses serviços tinham algum painel de controle web, que era desenvolvido por nós.

A partir daí, para começar a fazer produtos web foi um passo natural.

GS: E qual foi o primeiro produto web que a Locaweb lançou?

GM: O primeiro foi o PABX Virtual, uma solução de PABX que pode ser usado via internet e não precisa de nenhum equipamento instalado na empresa.

GS: Por que você escolheu fazer esse produto?

GM: Porque PABX físico era - e ainda é - muito caro! Em 2003 estávamos num período de forte expansão no nosso time de atendimento e o custo de equipamentos de telefonia era um absurdo.

GS: Então você quis resolver um problema da própria Locaweb?

GM: Exato, mas desde o princípio já imaginávamos que, se conseguíssemos resolver o problema da Locaweb, certamente isso seria útil para outras empresas, que certamente estariam dispostas a pagar por essa solução.

GS: E como foi o processo de desenvolvimento?

GM: Foi bastante longo, tivemos muitas idas e vindas. Desde a ideia até ter o produto pronto com clientes usando, passaram-se 3 anos. Começamos em meados de 2003 e o produto foi lançado em meados de 2006. Aprendemos muito no processo. No início do desenvolvimento tínhamos uma mentalidade de fazer tudo em casa. Na primeira versão, que nunca foi lançada, codificamos toda a pilha de comunicação VoIP. Foi um trabalhão. Só que nessa época já existia um software open source chamado Asterisk, criado em 1999 e que teve sua versão 1.0 lançada em setembro de 2004. Quando descobrimos o Asterisk, mudamos radicalmente o curso de desenvolvimento. Adotamos o Asterisk como nossa pilha de comunicação VoIP e nos focamos em desenvolver o configurador amigável via web.

GS: E depois do PABX Virtual?

GM: Dentre os chamados que recebemos de clientes, tem uma categoria de chamados que é muito importante para nortear nosso desenvolvimento de produtos, a

categoria "sugestão". Recebemos muitas sugestões de clientes sobre os produtos existentes e sobre ideias de novos produtos. Uma sugestão que estava no topo da lista era Email Marketing. Usamos o aprendizado de buscar soluções open source e criamos um serviço baseado no MailMan, open-source de gestão de lista de e-mails. Redesenhamos a interface para ficar com cara de produto Locaweb e lançamos no final de 2005. Esse desenvolvimento foi bem rápido, levou uns 3 meses, mas ainda não atendia às necessidades de nossos clientes. Depois de um tempo, ouvindo o feedback dos clientes, descontinuamos o produto feito com o MailMan e redesenhamos nosso produto de Email Marketing pra de fato atender à necessidade dos clientes de fazer campanhas e comunicação via e-mail. Esse novo produto de Email Marketing passou a representar 8,1% da receita mensal da Locaweb num período de dois anos.

GS: O que veio depois do Email Marketing?

GM: Acabamos criando uma área de produtos web que chamamos de SaaS (*Software as a Service* - Software como Serviço) que hoje conta com mais de 20 pessoas, entre desenvolvedores, especialistas em experiência do usuário, marketing de produtos e coordenadores de produto. Além do PABX Virtual e do Email Marketing, fizemos também a WebStore, sistema de loja virtual, o WebChat, sistema para atendimento por chat via web e o WebDesk, sistema de tickets para atendimento. Nossos dois últimos lançamentos em março de 2012 foram, o Criador de Sites e o ERP Flex, sistema de gestão de empresas totalmente via web.

Todos esses produtos têm como público alvo as empresas, mas em todos eles buscamos uma forma de ter os desenvolvedores e profissionais de internet envolvidos. Afinal nosso primeiro produto, a Hospedagem de Sites, têm as empresas como público alvo, mas entendemos que precisamos dos desenvolvedores e profissionais de internet para que os produtos sejam plenamente utilizados. Por esse motivo, nossos produtos web têm API, opção de configuração avançada, edição de CSS e HTML.

Para cada produto utilizamos uma forma diferente de desenvolver. Alguns, foram completamente desenvolvidos dentro de casa. Outros, pegamos um open source e adaptamos. Alguns produtos, terceirizamos o desenvolvimento, mantendo a gestão de produtos e design de interação sendo feitos por nós. Em um dos produtos, fizemos uma parceria onde o parceiro desenvolveu todo o produto, e a apresentação deste produto para o mercado ficou à cargo da Locaweb. Usamos essas diferentes formas de desenvolver produtos web pois para nós é muito importante apresentar o quanto antes o produto para os clientes. Com isso temos o feedback necessário para saber se estamos no caminho certo.

GS: O primeiro produto web levou 3 anos para fazer. E agora, em quanto tempo

a Locaweb desenvolve produtos?

GM: O tempo de desenvolvimento de produtos agora pode ser contabilizado em meses! Um produto que estamos prestes a lançar agora em maio levou 3 meses para ficar pronto. E estamos vendo como podemos diminuir ainda mais esse tempo.

GS: Como conseguiram diminuir de 3 anos para 3 meses?

GM: Primeiro é preciso saber o que entra e o que não entra na primeira versão. Tem que ser enxuto, mas não pode ser enxuto demais ao ponto de frustrar os clientes. Por isso é fundamental conhecer os clientes e o problema que você quer resolver para ele com seu produto web. Boas práticas de desenvolvimento de software é o segundo elemento. Desenvolvimento iterativo de software, TDD e entrega contínua são algumas dessas práticas que adotamos aqui na Locaweb para melhorar nosso processo de desenvolvimento de software, tanto em relação à velocidade de desenvolvimento quanto em relação à qualidade do software produzido. Por fim, nada disso seria possível sem ter ótimos profissionais, que estão sempre buscando formas de melhorar ainda mais a forma como fazemos produtos.

GS: Qual a importância hoje dos produtos SaaS para a Locaweb?

GM: Hoje os produtos SaaS representam 17% da receita total da Locaweb, com um excelente crescimento ano a ano. Os produtos SaaS são hoje uma peça muito importante na missão da Locaweb de "fazer negócios nascerem e prosperarem através da tecnologia".

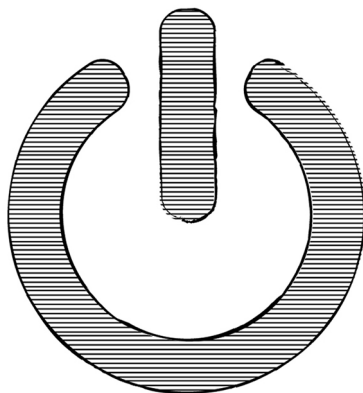
GS: Parece então que a estratégia de diversificação do portfólio de produtos está dando certo, não?

GM: Sim, está. Queremos ter ainda mais produtos para diversificar ainda mais nossa receita. Veja o caso da Microsoft, que tem um portfólio super diversificado. Por mais que ela tenha alguns solavancos no caminho, como a demora em lançar uma versão web do Office, ou mesmo a dificuldade de entrar no mercado de sistema operacional para smartphones, sua receita continua crescendo numa média de 6% ao ano nos últimos 5 anos. Isso se deve à diversificação do portfólio deles.

GS: Mais algum produto no forno?

GM: Sim, com certeza! Mais produtos SaaS serão lançados ainda em 2012. E, enquanto isso, continuamos trabalhando forte nos outros produtos de infraestrutura para web, cloud computing e internet, onde teremos novidades também. Um que já posso contar, pois vamos lançar agora em maio, é a nova versão do Gateway de Pagamentos, cheia de novidades, incluindo integração com a loja open source Magento e controle total dos pagamentos recebidos por cartão.

GS: Parabéns pelo sucesso da sua estratégia e boa sorte com seus novos produtos!

GM: Obrigado!

Parte VIII

Concluindo

Os próximos capítulos serão de conclusão do livro. No capítulo sobre bibliografia vou apresentar alguns livros sobre os temas desenvolvimento de produto, inovação e startup. No último capítulo vou apresentar uma síntese de tudo o que foi apresentado no Guia da Startup.

Está quase acabando!

Capítulo 41

Bibliografia

Sempre gostei muito de ler e acho a leitura uma fonte fantástica de conhecimento. Li e continuo lendo muitos bons livros sobre desenvolvimento de produto, inovação e startup. Por isso, vou deixar abaixo uma lista de livros recomendados para qualquer pessoa interessada em se aprofundar nesses temas.

Contudo, a leitura é só uma parte do aprendizado. Outra parte essencial é a prática, a experiência, a mão na massa. Por esse motivo, não se restrinja a ler, comece já a fazer seus experimentos para acumular conhecimento prático. Esse conhecimento prático das experiências e teórico das leituras funcionam em conjunto para aumentar sua sede por mais conhecimento, que te fará fazer novas experiências e buscar mais conhecimento teórico.

Além dos livros abaixo, há vários blogs que vale a pena acompanhar e palestras e eventos que vale a pena participar. É sempre bom conhecer mais pessoas e histórias relacionadas a produtos e startups de sucesso. Sempre se aprende muito trocando experiências.

Bom, vamos à lista:

- **Inspired: How To Create Products Customers Love**, do Marty Cagan, ex-VP de gestão de produtos no eBay. É o manual de gestão de produtos de tecnologia. Explica todos os principais conceitos relacionados à gestão de produtos. Para as pessoas que vem trabalhar comigo no meu time de coordenação de produtos da Locaweb, esse livro é leitura obrigatória.

- **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers** de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Esse livro introduz um novo framework para analisar modelos de negócio, o Business Model Canvas (BMC). Gosto bastante desse framework, só que o BMC me parece mais focado para empresas já andamento e não para startups. Além disso, ele é genérico, ou seja serve para qualquer tipo de empresa. Do livro destaco as partes 2 (Patterns) e a parte 3 (Design). A parte 2 ensina diferentes modelos de negócio que podem ser utilizados. Já a parte 3, que eu acho a mais importante do livro, ensina várias técnicas para entender o problema ou a necessidade do cliente.

- **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works** do Ash Maurya. Cria um framework a partir do BMC, só que mais aplicável a startups, pois fala em problema, solução e métricas o que, numa startup, é fundamental estar bem claro. Por outro lado, mesmo o Lean Canvas é genérico, ou seja é aplicável para qualquer tipo de empresa. Ele traz questionamentos que, para uma startup de produto web são um pouco de "overthinking". Por exemplo, "*channels*" para uma startup de produto web é principalmente a web. É possível ter vendas diretas com uma força de vendas e vendas indiretas com programas de afiliados e recomendação, mas essa opções costumam aparecer mais pra frente no ciclo de vida do produto web. "*Revenue stream*" são aqueles que comentei no capítulo 23 sobre como ganhar dinheiro com seu produto web. Acho bacana tanto o BMC quanto Lean Canvas, pois eles nos fazem pensar em vários pontos importantes. Só que para um produto web, usá-los pode ser um pouco de "*overthinking*" demais.

- **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win** de Steve Blank, livro que trata de startup de forma genérica, mas que cria um conceito muito importante, o de *customer development*, ou desenvolvimento do cliente. Segundo sua tese, as startups não morrem pela dificuldade em fazer um bom produto, mas sim pela dificuldade em encontrar clientes para esse produto. Daí a ideia de buscar e desenvolver o cliente antes de de-

senvolver o produto. Esse é um livro que trata de startups de forma genérica, ou seja, serve para qualquer tipo de startup, não apenas as que fazem produto web. Quando pensamos em startup de produto web, várias dos questionamentos e complexidades desses dois livros não são necessários.

- **The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany** de Brant Cooper e Patrick Vlaskovits. O livro do Steve Blank é um livro bem denso, então Brant e Patrick fizeram um excelente resumo de 104 páginas. Esse é mais um livro que trata de startups de forma genérica, ou seja, serve para qualquer tipo de startup, não apenas as que fazem produto web. Quando pensamos em startup de produto web, várias dos questionamentos e complexidades desses dois livros não são necessários.

- **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company** do Steve Blank e Bob Dorf. É uma atualização do The Four Steps to the Epiphany, trazendo muito material prático e checklists. Mais uma tese do Steve Blank é apresentada nesse livro, startups não são uma versão pequena de uma grande empresa. São uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, que pode ser repetido e que seja lucrativo. Esse é mais um livro que trata de startups de forma genérica, ou seja, serve para qualquer tipo de startup, não apenas as que fazem produto web. Quando pensamos em startup de produto web, várias dos questionamentos e complexidades desses dois livros não são necessários.

- **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**, do Eric Ries, que é muito amigo do Steve Blank. Esse livro foi resultado do blog Startup Lessons Learned que ele escreveu e continua escrevendo sobre as suas experiências com sua startup. Também é focado em startups de forma geral, não só em startups de produto web. Chega até a falar sobre startup de uma ONG. Fala de conceitos muito importantes como o MVP (*Minimal Viable Product* ou Produto Mínimo Viável) e do ciclo de feedback *Build-Measure-Learn* (Construa-Meça-Aprenda). Foi lançado em português recentemente com o título "A Startup Enxuta".

- **Start Small, Stay Small: A Developer's Guide to Launching a Startup** de Rob Wallin, Mike Taber, livro feito por desenvolvedores para desenvolvedores que querem lançar um produto web com várias dicas bem práticas, só que algumas delas bem focadas no cenário americano.

- **Founders at Work: Stories of Startups' Early Days** de Jessica Livingston, conta o início da história de várias empresas de sucesso tais como PayPal, Hotmail, Yahoo, Apple, Gmail, 37signals, Fog Creek Software e Flickr entre outras.

- **The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business** de Clayton M. Christensen, professor de Harvard muito conhecido por seu trabalho com inovação. Nesse livro, o Prof. Christensen explica o que é inovação e quais os tipos de inovação aplicáveis ao desenvolvimento de produtos de tecnologia. Ele também analisa porque uma empresa, à medida que vai se tornando maior, tem sua capacidade de inovar comprometida, o que abre espaço para entrada de startups que podem vir a prejudicar seu crescimento. São as inovações disruptivas. Para os jornais e revistas, a internet é um exemplo de inovação disruptiva, pois os está forçando a reverem seu modelo de negócios à medida que os leitores preferem ler notícias online e a receita de anúncios não está migrando para internet no mesmo volume que existia nos jornais e revistas físicas. Na entrevista com o pessoal da Caelum, no capítulo 37, falamos sobre esse dilema.

- **The Business of Software** de Michael A. Cusumano, professor de administração de empresas no MIT. Segundo o Prof. Cusumano, administrar empresas que entregam software, quer seja o mesmo software para vários clientes, quer seja software feito sob demanda para um cliente específico, tem particularidades que diferem da administração tradicional de empresas de produção (indústria), de serviço ou de comércio. Nesse livro ele discorre sobre essas particularidades, incluindo dois capítulos inteiros, de um total de sete capítulos, dedicados a startups de software.

- **Getting Real: The smarter, faster, easier way to build a successful web application** de Jason Fried, David Heinemeier Hansson e Matthew Linderman. Esse livro conta como o pessoal da 37signals fez seus produtos de sucesso. Tem várias dicas práticas muito bacanas. Esse tem versão em português na web [6].

- **Rework** de Jason Fried e David Heinemeier Hansson. Segundo livro do pessoal da 37signals. Nesse livro eles falam menos de desenvolvimento de produto e mais sobre com ter uma empresa startup enxuta e eficiente, sem precisar varar noites e noites trabalhando.

- **Don't Just Roll The Dice: A usefully short guide to software pricing** de Neil Davidson, ensina o básico sobre precificação de software. A explicação da

curva de demanda no capítulo 25 vem desse livro. É um livro curto, de 68 páginas. Leitura obrigatória sobre precificação de software, incluindo produto web. Está disponível em pdf [3].

- **Don't Make Me Think: A Common Sense Approach to Web Usability de Steve Krug**, livro obrigatório para qualquer pessoa que vai trabalhar com produtos web pois ensina os conceitos básicos de usabilidade e design web.

- **Startup Brasil**, de Marina Vidigal e Pedro Mello, conta a história dos fundadores de algumas empresas de sucesso do Brasil: O Boticário, Locaweb, Cacau Show, Buscapé, Grupo Arizona, AgênciaClick, Turma da Mônica, Flytour e AGV Logística. É um livro parecido com o Founders at Work, só que com histórias brasileiras.

Boa leitura!

Capítulo 42

Recapitulando

Por duas vezes tive a oportunidade de assistir aula dada por um prof. do MIT chamado Ralph Kaatz. A aula dele é muito interessante, repleta de histórias para ilustrar os conceitos que ele está passando. O que eu mais gosto das aulas dele é sua capacidade de síntese. Foram 32 horas de aula com ele, sendo 16 de cada assunto, mas ele é capaz de sintetizar todo o conteúdo em poucas frases.

42.1 Poder de síntese

Os dois temas podem ser muito úteis para desenvolvimento de produto e para startups e podem ser sintetizados em:

- **Liderança:** para o Prof. Kaatz, liderança se resume a fazer duas coisas, uma tática e outra estratégica. A tática é remover impedimentos para que seu time possa trabalhar da forma mais produtiva possível. A estratégica é setar o contexto, ou seja, sempre que você passar para alguém algo para ser feito, deixar

claro o porque aquilo está sendo pedido e onde aquilo se encaixa no planejamento maior.

- **Inovação:** segundo o Prof. Kaatz, inovação não é simplesmente conhecer a última tecnologia. É preciso conhecer não só a última tecnologia, como também o máximo de tecnologias disponíveis. Além disso, é preciso conhecer muito bem as pessoas, seus problemas e suas necessidades. Somente quando se usa o conhecimento das tecnologias para resolver um problema ou atender a uma necessidade de um grupo de pessoas é que se tem uma inovação.

42.2 Síntese do Guia da Startup

Vou agora tentar imitar a capacidade de síntese do Prof. Kaatz com o Guia da Startup:

Startup é um experimento onde você busca criar um produto web para resolver um problema de um grupo de pessoas. Para se construir um produto web de sucesso é necessário ter um profundo conhecimento das pessoas que vão usar esse produto web, de seus problemas e necessidades. A melhor forma de adquirir esse conhecimento é tendo um produto mínimo para apresentar para essas pessoas que, a partir do uso desse produto mínimo, vão lhe dar feedback de várias formas. Essas formas serão tanto diretas, como quando seu usuário lhe manda um e-mail, como indiretas, como quando você analisa dados de uso de seu produto web. Por meio desse feedback você ajusta seu produto até atingir o objetivo (receita, redução de custos, base de usuários, coleta de dados etc.) que você definiu para esse produto.

42.3 Próximos passos

Vou continuar postando no blog Guia da Startup (http://guiadastartup.com.br) dicas eventuais sobre startup e desenvolvimento de produtos web. E continuarei postando também todas as minhas experiências com o ContaCal, se conseguirei atingir a rentabilidade com o modelo atual, se terei que buscar novas formas de receita. Eventualmente esse material novo poderá fazer parte das futuras edições desse livro. Se você adquiriu a versão digital do livro, essas edições estarão disponíveis sem custo.

Recomendo que, se você ainda não pôs a mão na massa, vá colocar, pois a melhor forma de aprender é experimentando. Se você tem algumas ideias na cabeça, teste criando uma página simples para cada ideia e chamando tráfego para elas com o Google AdWords. Meça seus resultados, escolha a ideia que mais converte e faça um

produto mínimo o mais rápido possível, para que você possa colocá-lo na frente dos interessados e comece a colher o feedback.

A partir daí, a diversão só vai aumentar! Boa sorte e não deixe de compartilhar suas experiências!

Referências Bibliográficas

[1] Scott Anthony. The dangers of the minimal viable product. http://blogs.hbr.org/anthony/2012/04/the_dangers_of_teh_minimal_via.html, 2012.

[2] Steve Blank. How to build a billion dollar startup. http://steveblank.com/2012/04/19/how-to-build-a-billion-dollar-startup, 2012.

[3] Neil Davidson. *Don't Just Roll The Dice: A usefully short guide to software pricing*. Talk Publishing, 2009.

[4] Mark Denne and Jane Cleland-Huang. *Software by Numbers: Low-Risk, High-Return Development*. Prentice Hall, 2003.

[5] Eric Evans. *Domain-Driven Design: Tackling Complexity in the Heart of Software*. Addison-Wesley Professional, 2003.

[6] Jason Fried. Caindo na real. http://gettingreal.37signals.com/GR_por.php, 2005.

[7] Dalai Lama. https://twitter.com/#!/DalaiLama/status/181679148459237377, 2012.

[8] Ertan Dogrultan Ron Berman Max Marmer, Bjoern Lasse Herrmann. Startup genome report: A new framework for understanding why startups succeed. http://www.guiadastartup.com.br/wp-content/uploads/2012/07/Startup_Genome_Report_version_2.1.pdf, 2011.

[9] Sramana Mitra. The other 99 percent of entrepreneurs. http://www.readwriteweb.com/start/2012/01/the-other-99-of-entrepreneurs.php, 2012.

[10] OECD. Rarity of high growth young companies. http://smallbiztrends.com/2012/04/rarity-of-high-growth-young-companies.html, 2012.

[11] Eric Ries. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.

[12] Philip E. Ross. The expert mind. http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=the-expert-mind, 2006.

[13] Vinicius Vacanti. How we fooled ourselves into delaying our startup's launch. http://viniciusvacanti.com/2012/04/02/how-we-fooled-ourselves-into-delaying-our-startups-launch, 2012.

[14] Hal Varian. Versioning information goods. http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Papers/version.pdf, 1997.

[15] Wikipedia. Need. http://en.wikipedia.org/wiki/Need, 2012.

[16] Wikipedia. Problem. http://en.wikipedia.org/wiki/Problem, 2012.